Marketing appliqué

Des outils aux stratégies

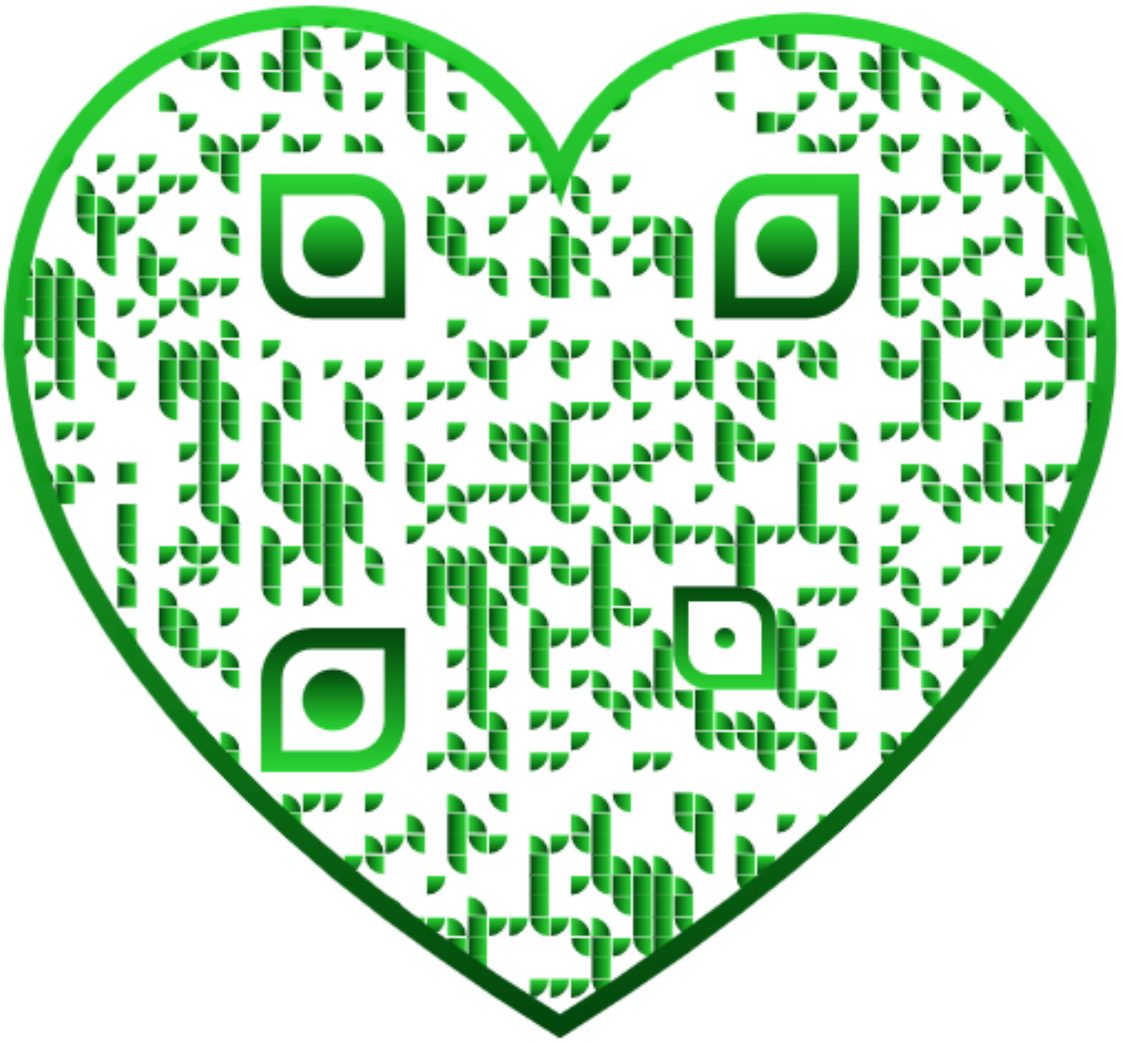
Abderrazak Benyahia, Michel Perrin

GOING GLOBAL

Se former, communiquer en anglais

- DES PRINCIPES ET MÉTHODES **EN ANGLAIS**
- DES CAS D'ENTREPRISE EXPOSÉS **EN ANGLAIS**
- DES ARTICLES DE **PRESSE ANGLO-SAXONNE**
- UN **LEXIQUE FRANCO-ANGLAIS** EN FIN D'OUVRAGE

hachette
SUPÉRIEUR



Marketing appliqué

Des outils aux stratégies

Abderrazak Benyahia

Consultant en marketing, il est titulaire d'un DESS de Sciences économiques (Paris I) et d'un Executive MBA (HEC Paris).

Michel Perrin

(HEC Paris, DEA Sciences économiques), il enseigne le marketing dans les programmes de l'Executive Education de HEC Paris. En tant que directeur académique, il est actuellement responsable du programme interentreprises «marketing numérique».

Vous pouvez échanger avec les auteurs de l'ouvrage sur ***www.pideveloppement.fr***
ou leur adresser un message sur ***pideveloppement@wanadoo.fr***
ou ***benyahia.abderrazak@orange.fr***

hachette
SUPÉRIEUR

Maquette de couverture : Maogani
Maquette d'intérieur : GRAPH'in-folio
Composition/mise en pages : GRAPH'in-folio
Relecture des textes anglais : Nicholas Sowels

© HACHETTE Livre, 2011, 43 quai de Grenelle, 75905 Paris Cedex 15.
www.hachette-education.com

ISBN : 978-2-01-181840-9

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des articles L. 122-4 et L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que « les analyses et les courtes citations » dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite ».
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français de l'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris), constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Sommaire

Introduction 5

Partie 1
Explorer le marketing

Chapitre 1 • Pourquoi le marketing ? 8
SECTION I • Concurrence et marketing 8
SECTION II • Un peu de définition et une brève histoire du marketing 11
SECTION III • La pratique marketing : vitalité et capacité d'adaptation permanente au contexte 15
SECTION IV • Des approches et des illusions d'optique souvent dommageables 15
SECTION V • La place et le rôle du marketing : que doit-on appeler marketing ? 24

Chapitre 2 • Le marketing dans tous ses états ou les diverses déclinaisons du marketing 35
SECTION I • Aspects variables et aspects constants des types de marketing pratiqués 35
SECTION II • Les différentes facettes du marketing en 2011 40
SECTION III • Le marketing hors de l'entreprise privée 41
SECTION IV • Le marketing dans l'entreprise privée 44
SECTION V • Le marketing numérique ou digital 63
SECTION VI • Les marketing sectoriels 63
SECTION VII • Les spécialités marketing 63

Chapitre 3 • Le m@rketing autrement : la révolution du marketing numérique et de la communication 2.0 66
SECTION I • Présentation d'ensemble de l'apport du numérique au marketing 67
SECTION II • Les quatre *challenges* du marketing numérique 84
SECTION III • Répondre en pratique aux *challenges* du marketing numérique 86
SECTION IV • Quelles tendances et perspectives pour le marketing numérique ? 111

Partie 2
Comprendre et anticiper les marchés

Chapitre 4 • Marchés, clients et position concurrentielle 116
SECTION I • Qu'est-ce qu'un marché pour le marketing ? 116
SECTION II • Éléments de comportements du consommateur B2C et du client B2B 120
SECTION III • La valeur au cœur de l'évolution et de la dynamique des marchés 127
SECTION IV • Analyse de la position concurrentielle de l'entreprise sur ses marchés 132

Chapitre 5 • L'analyse dynamique du marché 138
SECTION I • Comprendre et anticiper : étapes clés pour les décisions marketing 139
SECTION II • Analyse de l'environnement économique de l'entreprise 140
SECTION III • Analyse de la chaîne de l'offre 145
SECTION IV • Analyse des clients 151
SECTION V • Études de marché 158

Chapitre 6 • La segmentation marketing, outil d'analyse et de stratégie 177
SECTION I • Définition, critères et méthodes de segmentation 180
SECTION II • Les déceptions et les conditions de succès d'une bonne segmentation marketing 182
SECTION III • La complexité croissante de la segmentation 188
SECTION IV • La gestion de la complexité de la segmentation 189
SECTION V • La segmentation, outil stratégique de création de valeur 191

Partie 3
Construire le succès marché avec la stratégie marketing

Chapitre 7 • Stratégie marketing et stratégie d'entreprise 196
SECTION I • Qu'est-ce qu'une stratégie ? 197
SECTION II • Du stratégique à l'opérationnel dans l'entreprise 205
SECTION III • Stratégie d'entreprise, stratégie marketing, pilotage marketing et vente 212
SECTION IV • Priorités, objectifs, ressources et allocation de ressources en marketing 218
SECTION V • Marketing et stratégie d'entreprise : un vocabulaire et certains outils partagés pour l'analyse et la décision 219

Chapitre 8 • Du produit à l'offre monétisée dans la stratégie marketing 222
SECTION I • Problématique de l'offre 223
SECTION II • Définition du marketing du produit 229
SECTION III • La question de la valeur au centre des débats marketing 235
SECTION IV • Politique d'offre et investissements 240
SECTION V • Politique produit et marketing : comment créer des produits et des offres à succès ? 243
SECTION VI • L'offre monétisée : le marketing-mix au complet 257

Chapitre 9 • Élaborer et exécuter la stratégie marketing de l'entreprise 274
SECTION I • Construire la stratégie marketing d'ensemble 274
SECTION II • Construire la stratégie marketing détaillée 290
SECTION III • Mettre en place un pilotage marketing performant 293
SECTION IV • Le plan marketing 295

Annexes

Glossary-Lexique 300
Quelques termes du *webmarketing* 301
Bibliographie 302

Introduction

Le contexte économique global, depuis quelques décennies, impose aux entreprises de nouveaux défis. Du fait d'une croissance ralentie en Europe, aux États-Unis et au Japon, nos entreprises s'engagent de plus en plus dans les pays émergents. Elles se posent donc et continueront à se poser de façon urgente et croissante des questions sur :

– les marchés en croissance et le type d'implantation à décider ;
– la préservation des activités et des résultats sur des marchés traditionnels dont la croissance est devenue molle ;
– l'innovation et les voies de différenciation, sans oublier pour autant la réduction des coûts, seuls moyens de préserver des marges ;
– les stratégies de défense contre des concurrents dont les structures de coûts sont plus favorables ;
– les stratégies pour gagner et conserver des consommateurs et des clients de mieux en mieux informés par l'Internet au sein du « village économique mondial ».

En un mot, une refondation de l'approche des marchés comme une refondation des offres sont plus que jamais nécessaires. Le marketing a un rôle particulier à jouer dans la réponse à ce double défi. En remplissant le triple rôle d'orienter l'entreprise vers les marchés les plus prometteurs, de guider l'élaboration des offres (produits et services) de demain, de soutenir les positions et l'action commerciale pour les offres (produits et services) d'aujourd'hui, il joue un rôle clé dans le succès profitable des produits et services présents et futurs de l'entreprise sur ses différents marchés face à la concurrence. Ceci implique à la fois de comprendre les marchés, d'en anticiper les évolutions et d'y détecter des opportunités, de connaître la concurrence et d'en anticiper les actions, de concevoir des offres porteuses de valeur pour les consommateurs ou les clients, de faire connaître et promouvoir ces offres, et enfin d'amener ces offres jusqu'au marché de manière profitable.

Bien sûr, les marchés, tout comme les produits et les entreprises, sont extrêmement divers. Pourtant, le marketing va devoir s'adapter et fournir des principes, méthodes d'analyse et outils adéquats, tout comme il va devoir prendre des formes d'action adaptées à différentes organisations. Cette variété « d'apparences » fait que le marketing, bien que sa finalité soit, somme toute, assez simple, est souvent mal compris. Tout le monde comprend facilement à quoi sert, dans l'entreprise, un service de production, un service informatique ou un service administratif et financier. Mais que font exactement une direction, un département ou un service marketing ?

Pourtant, au-delà de la variété des apparences, il s'agit toujours de créer les conditions qui permettent de vendre durablement et profitablement et ce sont les mêmes principes, méthodes et parfois outils, qui sont à l'œuvre. Ce sont ces principes, méthodes et outils que nous vous proposons, ami lecteur, d'explorer avec nous, non seulement en théorie mais surtout dans leur mise en œuvre, aidés en cela par des études de cas et des témoignages en langue anglaise ou française.

Partie 1

Explorer le marketing

CHAPITRE 1

Pourquoi le marketing ?

CHAPITRE 2

Le marketing dans tous ses états
ou les diverses déclinaisons du marketing

CHAPITRE 3

Le m@rketing autrement :
la révolution du marketing numérique
et de la communication 2.0

Pourquoi le marketing ?

SECTION I • Concurrence et marketing

SECTION II • Un peu de définition et une brève histoire du marketing

SECTION III • La pratique marketing : vitalité et capacité d'adaptation permanente au contexte

SECTION IV • Des approches et des illusions d'optique souvent dommageables

A • La diversité des conceptions du marketing

B • Le marketing épouse la démarche stratégique mais n'est pas la stratégie d'entreprise

SECTION V • La place et le rôle du marketing : que doit-on appeler marketing ?

A • À quoi sert le marketing ?

B • Marketing et succès-marché

SECTION I • Concurrence et marketing

Le marketing est à la fois une « culture d'entreprise » et un ensemble de techniques d'analyse et d'action permettant d'agir sur le marché et de l'emporter face à la concurrence.

Chacun sait qu'une organisation va éprouver le besoin de pratiquer tout ou partie du marketing, dès lors qu'elle va se trouver en compétition avec des concurrents sur un ou des marchés où l'offre est supérieure à la demande.

Dans cette situation, il lui faudra immédiatement répondre à des questions essentielles de marketing telles que : « Quel est notre marché et quels sont nos différents marchés ? », « Comment nous préparer aux évolutions futures ou comment les influencer ? », « Comment détecter et saisir les opportunités ? », « Comment nous différencier et l'emporter face à la concurrence ? », « Comment concevoir pour l'avenir des produits et services supérieurs à ceux de nos concurrents ? », « Comment assurer le succès de nos produits et services actuels ? »

The first step in analyzing your competitor's reaction, therefore, is to address the likelihood of no reaction. To determine this, you must ask four sub-questions. If the answer to any of them is No, the chances of a response are low.

Will your rival see your actions?

Even if an action appears obvious to you, your competitor may not recognize it, for at least two reasons. First, most companies rely on incomplete data to assess changes in the marketplace. For example, most large consumer goods companies in China gather data on competitor volumes in only 30 large cities, which account for about half of the market. As a result, they simply do not detect new products targeting smaller cities. In the United States, a major consumer products company recently missed significant inroads by a competitor because the market-tracking service it (and most similar companies) used did not survey dollar stores, which accounted for 20% of the market for this type of good. Second, if your new product will affect several of your competitor's business units, it may not register as significant to any one unit and so may be overlooked. On average, only 23% of the participants in our survey learned about a competitor's innovation early enough to respond before it hit the market (although we asked respondents broadly about product or service innovations, we will use the term "new product" to describe these particular responses).

When it came to competitors' pricing moves, only 12% of the respondents learned about a price change in time to prepare a pre-emptive response. (In our research, we asked one group about responses to an innovation and another group about responses to pricing moves.) Remember also that you can improve your odds of escaping detection even more by exploiting your competitors' blind spots, some of which will become obvious as you consider the next three sub-questions.

Source: K. P. Coyne and J. Horn, "Predicting Your Competitor's Reaction", *Harvard Business Review*, 2009.

La plupart des organisations qui pratiquent le marketing sont des entreprises privées ou publiques en concurrence dans différents secteurs d'activité. Néanmoins, une partie du marketing et certaines de ses démarches et techniques d'étude, d'action et de communication s'appliquent avec efficacité à des organismes publics ou des organismes à but non lucratif tels que des administrations, des associations ou des ONG.

Chacun sait également qu'*a contrario*, une entreprise qui opérera sur un marché où la demande est supérieure à l'offre aura moins besoin ou même n'aura pas du tout besoin de pratiquer le marketing. Cette situation peut encore se rencontrer de nos jours, même si elle est en général temporaire (micromarchés immobiliers, matières premières rares au plan mondial, pénurie temporaire de composants informatiques, excès temporaire de demande lors du lancement d'un produit d'électronique grand public…). Il en ira de même d'une entreprise qui aura réussi habilement à écarter la concurrence par des brevets, en influençant des normes, ou en obtenant un soutien des pouvoirs publics de son pays d'origine. Le besoin de marketing sera alors moins impératif, tant que dureront les protections.

Le marketing, c'est donc **« l'art » d'opérer sur des marchés concurrentiels**, conformément à l'association du mot « marché » et du suffixe « action » contenus dans le mot anglais.

Ceci veut dire à la fois :
– saisir des opportunités de croissance sur les marchés en démarrage ;
– construire des positions solides sur les marchés en croissance ;
– maintenir ses positions et sa profitabilité sur les marchés arrivés à maturité ;
– anticiper et gérer la décroissance ou la substitution sur les marchés, d'où, et c'est là un rôle moins fréquemment souligné du marketing, protéger l'entreprise contre les crises ou les cycles de décroissance.

Pour réussir sur les marchés, l'objectif est bien de vendre durablement et profitablement ses produits et services. Pourtant, la vente seule ne suffit pas à atteindre cet objectif. Il faut **créer les conditions qui rendent possible de vendre durablement et profitablement face à la concurrence**. Cela veut dire **décliner en marketing la stratégie de l'entreprise** ou encore « pratiquer le marketing » c'est-à-dire à la fois :

– sélectionner des « territoires de compétition » ou des « opportunités » ;
– créer des avantages concurrentiels ;
– mettre en permanence sur le marché des produits et des services :
  – qui seront préférés à ceux de la concurrence, en d'autres termes, dont le « rapport » valeur-prix (plutôt que simplement « qualité-prix ») ou en anglais « *value for money* » sera préféré à celui de la concurrence,
  – que l'on pourra vendre profitablement ;
– créer des environnements favorables sur les marchés, à la fois dans l'esprit des consommateurs ou utilisateurs et dans celui des différents « acteurs » de ces marchés ;
– apporter du soutien aux activités de vente.

On pourrait reprendre, pour le compte du marketing tout entier, l'ancienne et très célèbre série de questions des magazines Mc Graw Hill, à l'époque en faveur de la publicité dans les magazines professionnels… et dire que « la vente commence bien avant l'appel d'un vendeur » !

I don't know who you are
I don't know your company
I don't know your company's product
I don't know what your company stands for
I don't know your company's customers
I don't know your company's record
I don't know your company's reputation
Now… What was it you wanted to sell me?

www.salesdnaltd.com/blog.

Le besoin de marketing sera évidemment d'autant plus fort que l'offre sera supérieure à la demande et la concurrence plus intense sur le ou les marchés considérés.

Le besoin de marketing va croissant pour toutes les entreprises, du fait de la mondialisation des marchés, l'intensification de la concurrence, l'apparition de nouveaux

concurrents venus des pays émergents ou de secteurs connexes, la diffusion sur Internet d'une information permettant de plus en plus de comparer instantanément les entreprises, la qualité des offres et les prix.

Bien peu d'entreprises aujourd'hui, quel que soit leur secteur, peuvent s'en passer. Il est présent dans l'univers des marchés grand public : des produits d'hypermarchés au tourisme, de l'automobile à la banque de l'électronique au luxe. Il est de même présent dans l'univers des « marchés industriels » : des matériaux aux composants, des services aux biens d'équipements *high-tech*, de la logistique à l'aéronautique, des satellites au BTP, du nettoyage à la défense !

Le marketing est une discipline exigeante et passionnante. Exigeante parce qu'elle oblige à marier la rigueur de l'analyse et des chiffres avec l'intuition, la créativité et la prise de risque entrepreneurial. Exigeante aussi parce qu'elle demande à tous les membres de l'entreprise de coopérer pour réussir sur les marchés avec les produits et les offres. Passionnante enfin, parce qu'elle est à l'intersection des évolutions de l'économie, du social et de la technologie.

Le marketing oblige l'entreprise, sous la pression du marché et de la concurrence, à faire « toujours mieux » : mieux qu'hier, mieux que ses concurrents, toujours mieux pour les besoins des marchés et des clients, encore mieux pour les faire émerger ou pour s'y adapter.

Le marketing oblige l'entreprise à retravailler et à réinventer en permanence la « valeur » de ses offres selon les critères du marché ainsi qu'à proposer la juste adéquation entre cette valeur et le prix.

Associé bien sûr à l'innovation, à la qualité et aux efforts de productivité, c'est largement à lui que nous devons des produits et services toujours plus performants, plus fiables, plus sûrs, plus inventifs, plus esthétiques et proportionnellement moins chers.

Bien sûr, nous lui devons également une communication et un marketing direct parfois un peu trop présents, voire envahissants ! Cet aspect du marketing ne concerne finalement qu'une partie des entreprises et ce sont là des excès ponctuels d'une dynamique de progrès plutôt vertueuse, dont nous bénéficions tous en tant que consommateurs.

SECTION II • Un peu de définition et une brève histoire du marketing

Le marketing a donné lieu à de très nombreuses définitions depuis sa diffusion dans les années 1960. Aucun terme français ne permet de rendre compte en un seul mot des deux notions de « marché » et « d'action » contenues dans le mot anglais. Les tentatives de francisation du terme (marchandisage, marchandéage, mercatique, etc.) n'ont donc pas vraiment été couronnées de succès.

Nous retiendrons ici, à titre d'introduction, deux définitions couramment utilisées :

– celle de Philip Kotler, probablement le plus célèbre des auteurs américains en marketing, professeur à la Kellogg School of Management de l'université Northwestern de Chicago, auquel on doit notamment le tryptique segmentation/ciblage/positionnement ainsi que le concept de marketing-mix :

> « Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »

– celle de l'un des ouvrages les plus célèbres publiés en français, *Le Mercator* (9e édition, Dunod, 2009) :

> « Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur perçue par les clients. »

Relevons également cette phrase, toujours de Ph. Kotler : « *Marketing is the art of creating genuine customer value. It is the art of helping your customer become better off. The marketer's watchwords are quality, service and value.* »

Même si on peut faire remonter ses origines plus avant (*cf.* Thierry Maillet, *Le marketing et son histoire*, éditions Agora, 2010), notamment dès l'après-guerre aux USA, le marketing s'est véritablement développé en Europe dans les années 1960, avec la production de masse et l'élévation générale du niveau de vie accompagnées de l'apparition de besoins nouveaux. Il s'est répandu et a amélioré ses concepts et techniques dans les produits de consommation (ce que nous appelons aujourd'hui les produits B2C pour *Business to Consumer*). Cet héritage a longtemps pesé et continue parfois de peser encore sur son image, donnant à penser que le marketing est réservé par nature à ce type de produits et qu'il n'est pas vraiment applicable à d'autres types d'entreprises et de marchés.

Dans les années 1980, le marketing s'est mondialisé, accompagnant la diffusion de l'information par la radio et la télévision. Il s'est étendu aux services B2C, aux produits et services vendus à des organisations (le marketing industriel que nous appelons aujourd'hui le marketing B2B ou B2B/B2G pour *Business to Business* et *Business to Government*).

Les années 1990-2000 ont vu le marketing continuer à approfondir à la fois :
– ses techniques et pratiques (associées à un double vocabulaire franco-anglais jugé parfois un peu « jargonnant ») : comportement du consommateur, lancement du nouveau produit, fixation des prix, management de la marque, communication marketing, marketing *one to one*, bases de données clients et *Customer Relationship Management* ou CRM, marketing relationnel, *channel* marketing, géomarketing, *trade-off* marketing, etc. ;
– les spécificités de quelques grands types de marketing : marketing des produits, marketing des services, marketing industriel ou B2B, marketing public, marketing international, marketing non lucratif, etc. ;
– les spécificités de certains secteurs : marketing de l'hôtellerie et du tourisme, marketing bancaire, marketing de la mode, marketing du luxe, marketing dans le secteur santé, etc. ;

– les spécificités de types d'entreprises, de marchés ou de publics de managers : marketing pour PME, marketing de la *start-up*, marketing vers les seniors, marketing vers les *teenagers*, marketing ethnique, marketing pour dirigeants, marketing pour non professionnels du marketing, etc.

The Marketing Concept

After World War II, the variety of products increased and hard selling no longer could be relied upon to generate sales. With increased discretionary income, customers could afford to be selective and buy only those products that precisely met their changing needs, and these needs were not immediately obvious. The key questions became:
• What do customers want?
• Can we develop it while they still want it?
• How can we keep our customers satisfied?

In response to these discerning customers, firms began to adopt the marketing concept, which involves:
• Focusing on customer needs before developing the product.
• Aligning all functions of the company to focus on those needs.
• Realizing a profit by successfully satisfying customer needs over the long-term.

When firms first began to adopt the marketing concept, they typically set up separate marketing departments whose objective it was to satisfy customer needs. Often these departments were sales departments with expanded responsibilities. While this expanded sales department structure can be found in some companies today, many firms have structured themselves into marketing organizations having a company-wide customer focus. Since the entire organization exists to satisfy customer needs, nobody can neglect a customer issue by declaring it a "marketing problem" – everybody must be concerned with customer satisfaction.

The marketing concept relies upon marketing research to define market segments, their size, and their needs. To satisfy those needs, the marketing team makes decisions about the controllable parameters of the marketing-mix.

Source: www.netmba.com/marketing/concept/, Copyright © 2002-2010 NetMBA.com. All rights reserved. This web site is operated by the Internet Center for Management and Business Administration, Inc.

Les années 2000 ont vu poursuivre cet effort d'approfondissement et d'exploration de nouveaux domaines de spécialités marketing (par exemple, Henri Isaac, Pierre Volle et Yann Bréban, *e-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*, Pearson Education, 2008, ou encore Patrick Georges et Michel Badoc, *Le neuromarketing en action*, Éditions Eyrolles, 2010).

Elles ont principalement été marquées par la montée en puissance de la génération des « *digital natives* » et le succès planétaire d'entreprises comme Apple, Google puis Facebook, qui ont ainsi rejoint Microsoft dans la compétition mondiale pour capter trafic et revenus issus de l'Internet et du « *digital pipe* ». C'est la génération Wikipedia, Yahoo !, YouTube, Amazon, etc.

Imagine a brand manager sitting in his office developing a marketing strategy for his company's new sports drink. He identifies which broad market segments to target, sets prices and promotions, and plans mass media communications. The brand's performance will be measured by aggregate sales and profitability, and his pay and future prospects will hinge on those numbers.

What's wrong with this picture? This firm — like too many — is still managed as if it were stuck in the 1960s, an era of mass markets, mass media, and impersonal transactions. Yet never before have companies had such powerful technologies for interacting directly with customers, collecting and mining information about them, and tailoring their offerings accordingly. And never before have customers expected to interact so deeply with companies, and each other, to shape the products and services they use. To be sure, most companies use customer relationship management and other technologies to get a handle on customers, but no amount of technology can really improve the situation as long as companies are set up to market products rather than cultivate customers. To compete in this aggressively interactive environment, companies must shift their focus from driving transactions to maximizing customer lifetime value. That means making products and brands subservient to long-term customer relationships. And that means changing strategy and structure across the organization — and reinventing the marketing department altogether.

Source: R. T. Rust, C. Moorman and G. Bhalla, "Rethinking Marketing", *Harvard Business Review.*

CRM

Customer relationship management has been increasingly taken on by companies' IT groups because of the technical capability CRM systems require, according to a Harte-Hanks survey of 300 companies in North America: 42% of companies report that CRM is managed by the IT group, 31% by sales, and only 9% by marketing. Yet CRM is, ultimately, a tool for gauging customer needs and behaviours — the new customer department's central role. It makes little sense for the very data required to execute a customer-cultivation strategy to be collected and analyzed outside the customer department. Of course, bringing CRM into the customer department means bringing IT and analytic skills in as well.

Ces dernières années ont été les années de la généralisation de l'Internet mobile, des réseaux sociaux (Facebook, Linkedin, le microblog Twitter…) et de leur utilisation croissante au service du marketing et de la communication. Elles ont fait apparaître la discipline et des termes tels que marketing « numérique » ou « *digital* », ou « interactif » ou encore « 2.0 » et autres. Au-delà des bases de données clients de toutes sortes, de l'*e-mailing* ou du CRM, considérés comme classiques, parfois à tort, l'interactivité des sites, les pratiques de référencement et affiliation, le multicanal, les campagnes marketing coordonnées entre le réel et le virtuel, ainsi que la montée en puissance des médias sociaux et de la communication 2.0, ont profondément bouleversé le marketing « classique ». Elles ont provoqué l'apparition de nouvelles techniques ainsi que de nouveaux profils marketing jusqu'alors inconnus au sein des services marketing des entreprises : référenceur, *community manager*, responsable des partenariats Internet, responsable e-CRM, *trafic manager*, *privacy manager*, responsable du marketing mobile, etc.

SECTION III • La pratique marketing : vitalité et capacité d'adaptation permanente au contexte

Les marchés, vus comme des « territoires de compétition » entre les entreprises, sont en perpétuelle évolution. Peut-être connaissez-vous cette animation de la carte de l'Europe où l'on voit les nations s'étendre ou rétrécir au fil du temps et des conquêtes de l'histoire. C'est ainsi que nous devrions voir les marchés, non de façon statique mais constamment en train de changer de configuration et de frontières.

Le marketing, en tant que discipline permettant à l'entreprise de s'adapter et de réussir sur ses marchés, va donc également changer d'aspect et de pratiques en fonction de l'entreprise considérée, de sa situation, de son métier et de ses marchés.

Bien sûr, les grands principes vont rester constants, tels que : « la concurrence s'apprécie segment de marché par segment de marché et non globalement » ou bien « il faut apporter plus de valeur que les concurrents ».

D'autres éléments, cependant, vont structurer la nature et les pratiques concrètes du marketing de l'entreprise : le marché existe-t-il déjà ou bien faut-il le créer et le développer ? Est-il en croissance explosive ou bien en voie de disparition ? Sommes-nous le *leader* incontesté ou au contraire un compétiteur marginal ? Le marché est-il national ou mondial ? L'offre est-elle un produit, un service ou les deux à la fois ? Le marché est-il composé de millions de consommateurs ou seulement de quelques grands comptes ? L'entreprise est-elle empreinte d'une « culture d'ingénieurs » ou d'une « culture commerciale et marketing » ?

Ces quelques questions très simples montrent que l'on pratique bien rarement le même marketing qu'une entreprise d'un secteur différent ou même que ses concurrents dans son propre secteur. De même, on pratique bien rarement le même marketing aujourd'hui qu'hier ou que demain, comme le montre la diffusion rapide du marketing numérique.

Cette capacité qu'a le marketing à prendre des formes différentes peut dérouter, tant les pratiques observables peuvent être diverses. Mais en est-il vraiment autrement de la finance, des ressources humaines ou de la qualité ?

Pourtant, il s'agit toujours de marketing, s'appuyant sur les mêmes principes et adaptant simplement ses priorités et ses moyens d'action au diagnostic de la situation de l'entreprise, à ses ressources et à la dynamique de ses marchés.

SECTION IV • Des approches et des illusions d'optique souvent dommageables

A • La diversité des conceptions du marketing

Selon la nature de leur marché, leur passé, l'univers dans lequel elles évoluent, leur taille, la personnalité de leurs dirigeants, leur situation concurrentielle, etc., les entreprises vont appréhender le marketing de manière très différente.

Selon les cas, le marketing sera vu avant tout comme servant à :
– vendre plus, « écouler » les produits de l'entreprise, augmenter les volumes et l'activité ;
– maintenir ou augmenter les prix et les marges ;
– augmenter la notoriété ou améliorer l'image de l'entreprise, de ses produits et services ;
– mieux connaître et comprendre le marché et les clients pour mieux s'y adapter dans le futur ;
– lancer et faire réussir de nouveaux produits ;
– développer ou conquérir de nouveaux marchés.
– etc.

Le marketing pourra bien sûr être mis au service de tel ou tel de ces différents objectifs. Mais il ne s'agit là que de visions partielles. Toutes ces actions ne constituent qu'une partie du marketing, **qui n'est lui-même qu'une des composantes de l'ensemble des actions nécessaires au « succès marché » et à la pérennité de l'entreprise.**

Par ailleurs, la compréhension du marketing ainsi que son image sont fréquemment « parasitées » et « brouillées » par des « illusions d'optique ».

Les deux principales consistent l'une à confondre le marketing avec la stratégie de l'entreprise, l'autre à le confondre avec la vente.

Le marketing est en effet intimement lié à la stratégie de l'entreprise tout comme il est intimement lié à son activité de vente **mais il est très clairement distinct de l'une comme de l'autre**.

When a product is more about clever engineering than customer needs, sales can suffer. For example, engineers like to pack lots of features into products, but we know that customers can suffer from feature fatigue, which hurts future sales. To make sure that product decisions reflect real-world needs, the customer must be brought into the design process. Integrating R&D and marketing is a good way to do that. Few companies have done this better than Nokia in Asia, where its market share exceeds 60%. In an industry where manufacturers must introduce scores of new offerings every year, the group's ability to translate customer input about features and value into hit product offerings is legendary. Among its customer-focused innovation tools is **Nokia Beta Labs**, a virtual developer community that brings users and developer teams together to virtually prototype new features and products, inviting even "wacky ideas" that may never make it to the marketplace. (Nokia adopted a different strategy in the United States, using far less customer input, and has seen its market share slide.)
Examples abound of companies that create new value through the collaboration of users and producers: Mozilla's Firefox in the web browser category, P&G's Swiffer in the home cleaning category, and International Flavors and Fragrances' partnership with B2B customers like Estée Lauder in the perfume market. In a world in which the old R&D-driven models for new product development are giving way to creative collaborations like these, R&D must report to the CCO.

Source: R. T. Rust, C. Moorman and G. Bhalla, *op.cit.*

Il peut être utile de rappeler quelques autres illusions d'optique fréquemment rencontrées :

– **« le marketing n'est utile que pour le B2C »** : l'évolution du marketing vers le B2B a largement montré sa capacité à se transposer, pour peu que l'on en adapte correctement les principes. Ce n'était pas si simple car les univers et les marchés du B2B sont très différents de ceux du B2C. Cela s'est fait dans le temps mais l'adoption du marketing par les entreprises B2B est aujourd'hui largement acquise. Cette idée est donc heureusement en voie de régression ;

– **« le marketing, c'est uniquement pour les grandes entreprises »** : il est certain qu'une grande entreprise pourra consacrer infiniment plus de ressources et de budget qu'une PME à son action sur le marché, de même qu'à son étude. Pourtant, tout autant qu'une grande entreprise, une PME, si petite soit-elle, réussira sur son marché par la qualité de son ciblage, de son positionnement, de sa proposition de valeur, de sa différenciation. On peut donc dire, bien au contraire, que moins une entreprise dispose de moyens, plus elle doit être précise dans la qualité de sa réflexion marketing ;

– **« le marketing c'est la communication »** : la communication vers le marché et autour des produits est partie intégrante du marketing et en est même parfois une composante primordiale. Le marketing va toutefois bien au-delà de la seule communication, même si celle-ci en est la composante la plus apparente et peut sembler omniprésente. Il est à noter que la communication institutionnelle, la communication financière et la communication interne sont en dehors de son champ d'action, même si elles partagent des techniques communes avec la communication marketing, l'identification des cibles de communication par exemple ;

– **« le marketing, c'est les études de marché »** : comme la communication, les études de marché sont l'une des composantes du marketing mais le marketing ne se réduit pas aux seules études de marché ;

– **« le marketing, c'est du vent »** : en vogue plutôt dans les milieux d'ingénieurs (parfois sous son autre version gentiment péjorative : « **c'est uniquement du marketing** » ou bien « **c'est tout du marketing** » !). Cette idée veut dire à la fois que le marketing n'est pas très professionnel et qu'il brasse des idées ou « du vent » ou encore « de l'illusion » plutôt que des chiffres (« C'est verbeux » entendra-t-on !) Péché mignon de la culture technique, tellement remarquable par ailleurs dans tant d'autres aspects, qui aimerait que toute décision puisse découler mécaniquement du « modèle » et des chiffres ! En réalité, le marketing est au contraire devenu, au fil du temps, une discipline extrêmement professionnelle et très chiffrée, même s'il utilise à la fois le quantitatif et le qualitatif. La réalité d'un marché comme les choix des consommateurs ou des clients ne se limiteront jamais uniquement aux chiffres. Chiffres, intuition créatrice et prise de risques calculés s'y côtoieront donc toujours.

– **« le marketing n'est pas moral »** : ce reproche est intéressant mais quelque peu injuste. Il est certain que le marketing est largement associé à une économie de concurrence, donc au libéralisme ou au capitalisme dont la « moralité » a fait largement débat lors de la crise financière de 2009 comme lors des débats sur le commerce équitable, l'écologie et le réchauffement climatique, l'énergie, la croissance responsable ou l'avenir de la planète en général.

Il est par ailleurs certain que le marketing et ses techniques sont **parfois** utilisés pour tenter de vendre des objets inutiles voire dangereux, pour susciter sans cesse de nouveaux besoins auprès de consommateurs frustrés de ne pouvoir tout acheter, pour délivrer des messages publicitaires presque abusifs, pour souffler aux hommes politiques les propos que les électeurs sont supposés vouloir entendre. Il est tout aussi certain qu'il serait préférable que ces pratiques disparaissent ou n'aient jamais existé.
Les entreprises s'efforcent d'ailleurs largement, tant par réelle conviction éthique que du fait des réglementations ou des associations de consommateurs et du souci de leur « *e-réputation* », de « moraliser » leur marketing.
Le marketing n'est pourtant qu'une discipline technique (comme la météorologie ou la physique nucléaire) et à ce titre, il peut, comme toutes les techniques, être mis au service du meilleur comme du pire ! Le marketing n'est en fait ni moral ni immoral. Il est « a-moral » au sens où il n'est pas en charge de la morale. Il pourrait s'appliquer tout aussi efficacement à des produits et services totalement inutiles ou franchement nocifs, qu'il s'applique à des produits et services indispensables ou source de progrès. Ce sont d'autres ordres (pouvoirs publics, consommateurs, salariés, actionnaires… c'est-à-dire finalement nous tous) qui sont en charge de cette morale. (On relira l'ouvrage du philosophe André Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?*, Éditions Albin Michel, 2004.)

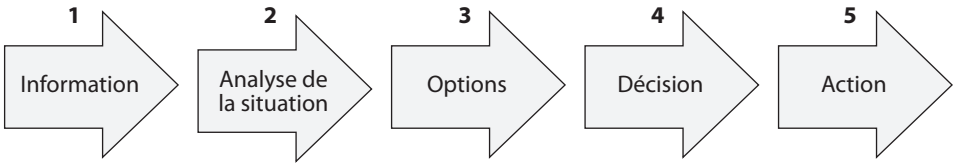
Que l'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, le fait est que **la bataille marketing fait rage dans tous les pays, tous les secteurs, tous les marchés, pour tous les produits ou services, sans grande distinction… simplement parce que la concurrence est partout !**

B • Le marketing épouse la démarche stratégique mais n'est pas la stratégie d'entreprise

Le marketing utilise la démarche stratégique, c'est-à-dire qu'il détermine des priorités et fait des choix en fonction de l'analyse d'une situation donnée, d'adversaires/concurrents, d'objectifs et de ressources disponibles.

Cette démarche (telle que décrite par notre collège Éric Quémard à HEC), stratégique est en ce sens très similaire à celle que nous utilisons chaque fois que nous jouons aux échecs, au jeu de go ou au poker !

Graphique 1. La démarche stratégique



NB : nous aurons l'occasion de montrer, dans les chapitres suivants, que ***la démarche stratégique est très loin d'être purement séquentielle****. L'action elle-même impacte en effet fortement la décision et pas uniquement l'inverse. Il existe une relation à double sens entre toute « stratégie » et toute « exécution » !*

Cette « démarche stratégique » est bien sûr utilisée pour concevoir et appliquer la stratégie de toute l'entreprise. Mais elle est également appliquée à bien d'autres niveaux : un commercial, par exemple, applique également une démarche parfaitement stratégique pour conquérir un nouveau client.

Cette ambiguïté entre « démarche stratégique » d'une part et « stratégie d'entreprise » d'autre part amène parfois à une confusion entre marketing et stratégie d'entreprise, confusion alimentée par le vocabulaire marketing lui-même qui utilise fréquemment les expressions « stratégie marketing », « stratégie produit », « stratégie prix » ou « stratégie de clientèle » par exemple.

Or le marketing et la stratégie de l'entreprise sont deux domaines différents :

➥ La stratégie d'entreprise

On nous pardonnera cette présentation très simplifiée de la stratégie d'entreprise (pour une présentation plus approfondie, on se référera à *Stratégie des organisations*, par Richard Soparnot dans la même collection) mais on peut dire sommairement que la stratégie d'une entreprise se divise en deux volets :

– **la stratégie « *corporate* » (*corporate strategy*), qui concerne les entreprises ou groupes opérant simultanément dans plusieurs métiers stratégiques différents** (ou DAS pour domaine d'activité stratégique). Celle-ci existe dans les entreprises qui opèrent dans plusieurs métiers distincts : ce volet de la stratégie d'entreprise consiste essentiellement à allouer les ressources entre les différents métiers et à traiter des possibles synergies entre métiers ou sujets d'entreprise communs à plusieurs métiers.

– **la stratégie « métier » (*business strategy*), que l'on peut approximativement assimiler à la stratégie de l'entreprise lorsque celle-ci n'opère que dans un seul métier**. Elle consiste à définir comment l'entreprise va réussir dans son métier ou l'un de ses métiers en particulier, en mettant toutes les fonctions de l'entreprise ou du métier au service de LA stratégie d'ensemble.

➥ La stratégie marketing et le marketing

La stratégie marketing n'est pas la stratégie de l'entreprise, même si elle participe à sa définition et en est, dans certaines entreprises, une composante essentielle.
Les autres stratégies fonctionnelles de l'entreprise (recherche et technologie, production, finance-gestion, ressources humaines…) peuvent, dans certains cas, représenter des enjeux plus importants encore.

Comme les autres fonctions de l'entreprise, **le marketing applique la stratégie de l'entreprise et contribue à la construire**.

On peut néanmoins dire que la fonction marketing (réflexion marketing et résultats de la mise en œuvre de la stratégie marketing) apporte une **contribution particulière** à la stratégie d'entreprise. En effet, elle éclaire tout particulièrement deux éléments clefs pour la stratégie d'entreprise :
– la position concurrentielle de l'entreprise dans son métier ou chacun de ses métiers ;
– les mouvements stratégiques possibles dans le métier.

On comprend aisément que pour LVMH, L'Oréal, Cartier ou Dior, le marketing ou « la stratégie marketing » soit une composante particulièrement importante de la stratégie d'entreprise dans chacun de leurs métiers.

Il en va de même de la stratégie R&D/R&T ou de la stratégie industrielle de grands groupes comme Thales, Eads ou Safran, par exemple, lorsqu'il s'agit d'affronter la concurrence mondiale dans les métiers *high-tech* B2B et B2G (*Business to Government*) que sont les équipements et systèmes, notamment électroniques, pour l'aéronautique, le spatial ou la défense.

On peut d'ailleurs se rendre compte de ces différences de priorités dans les stratégies d'entreprise par l'importance relative des différents budgets : une entreprise B2C consacre fréquemment plus de 15 % de son CA au marketing et à la communication, soit un pourcentage du même ordre qu'une entreprise *high-tech* B2B à la recherche et aux développements techniques !

Toutes les fonctions de l'entreprise (R&D, fabrication, qualité, finance-contrôle, RH, marketing, commercial, etc.) doivent, par définition, être intégrées et harmonisées dans LA stratégie d'entreprise mais comme il a été dit plus haut, leur dosage et leur « degré d'importance stratégique » sont variables.

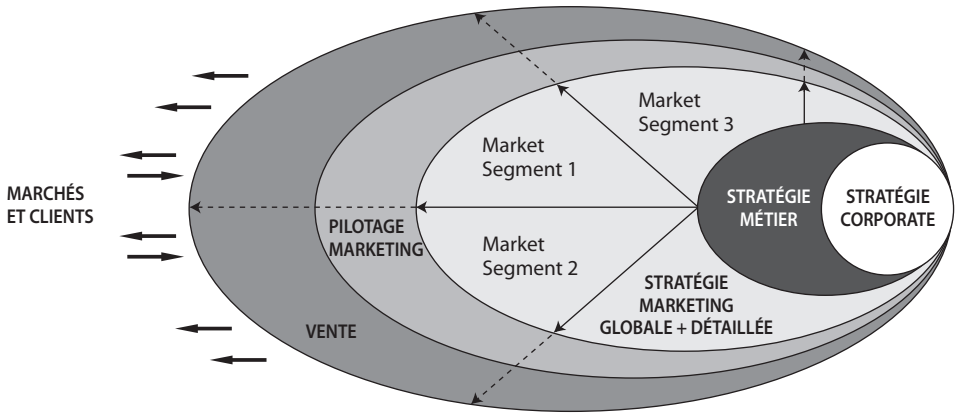
Comme les autres grandes fonctions de l'entreprise, le marketing a besoin de recevoir des *inputs* stratégiques, qu'il aura d'ailleurs parfois fortement contribué à élaborer. En plus de la stratégie de l'entreprise, ces *inputs* se composent essentiellement des ressources qui lui sont attribuées et des objectifs qui lui sont assignés. Ils permettent au marketing de contribuer à la stratégie d'ensemble en mettant ses propres actions en cohérence avec elle et en lui fournissant des éléments nécessaires à son élaboration.

Le marketing a donc théoriquement besoin de savoir de quelles ressources il dispose, quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise et quels sont les objectifs qui lui sont assignés.

Théoriquement seulement car, en pratique, savoir qui doit « parler » en premier, de la stratégie d'entreprise ou du marketing, est souvent l'histoire de la poule et de l'œuf !

Parfois même, seul un budget marketing est connu ou à peu près (d'ailleurs toujours jugé excessif pour une DG et insuffisant pour le marketing… c'est selon l'endroit où on se place !). Le marketing doit alors trouver sa voie à partir d'une stratégie d'entreprise parfois peu claire ou incomplète !

Graphique 2. De la stratégie d'entreprise à la vente



➥ Le marketing n'est pas la vente

Le marketing est parfois confusément assimilé à l'activité de vente. Cette confusion provient du rôle d'une partie du marketing opérationnel en tant que support des activités de vente. Elle provient également du fait que certaines entreprises regroupent les fonctions vente et marketing opérationnel dans un même « service commercial » ou même « commercial et marketing »… les mots « vente » et « vendeur » sont hélas souvent vus comme moins nobles que le mot « commercial ». Personne ne souhaite être désigné comme « vendeur » sur sa carte de visite et le mot « commercial » lui-même est parfois évité au profit d'« ingénieur commercial » ou « ingénieur de vente » ou encore « conseiller commercial » !

Pourtant, la vente, quelle qu'elle soit, est une activité à la fois vitale et noble de l'entreprise. C'est *in fine* celle vers laquelle convergent ses efforts et celle qui la fait vivre. C'est également une activité qui va tout particulièrement demander des qualités relationnelles et d'énergie. Encore faut-il ne pas demander uniquement à un « vendeur » de parler comme un contrôleur de gestion et de passer son temps à remplir des feuilles Excel et autres tableaux carrés ! La vente est un métier à part entière.

Imagine-t-on une seconde qu'une entreprise qui n'arrive pas à vendre ses produits ou ses services puisse survivre durablement ? Il n'y a pas d'entreprise en bonne santé sans fonction vente performante ! Que l'on vende des parapluies dans la rue, des polices d'assurances, des TGV ou des Airbus, on est un « vendeur ». Nos ministres eux-mêmes contribuent parfois à des activités de « vente » de grands contrats à l'exportation !

La distinction entre marketing et vente n'est pas simplifiée non plus par les activités de vente sur Internet qui sont des « activités commerciales sans commerciaux » et souvent gérées par le service marketing ! Pas plus d'ailleurs que par les activités de relation client qui sont partagées entre commercial et marketing !

Le mot « commercial » lui-même est souvent bien peu clair : appelle-t-on « commercial » uniquement la vente ou bien la vente plus l'ensemble du marketing opérationnel qui soutient la vente ?

En fait, dans beaucoup d'entreprises, on désigne fréquemment par « commercial » un ensemble par défaut, celui de tout ce qui n'est pas « le reste de l'entreprise », c'est-à-dire ni la R & D, ni la production, ni la comptabilité/gestion/finance, ni les RH !

Nous trouvons, pour notre part, plus clair d'utiliser les termes « fonction vente » et « pilotage marketing » plutôt que « commercial », sauf à dire clairement que le commercial, c'est la vente et uniquement la vente ! Les choses deviendraient d'ailleurs beaucoup plus claires, si on acceptait partout, comme certaines entreprises, de dire que « le commercial » consiste à vendre et exclusivement à vendre.

La « structure de vente » peut être très variable en fonction de la complexité de la vente et de son coût mais il s'agit toujours de vendre : site Internet, commerciaux, ingénieurs commerciaux, distributeurs, ingénieurs d'affaires, équipes projet de vente (*sales and bids*), etc. Que l'on vende un produit à 1 € ou un contrat de plusieurs millions d'euros, tout cela est encore et toujours de la vente !

Three jokes about sales

Two shoe salespeople were sent to Africa to open up new markets. Three days after arriving, one salesperson called the office and said, "I'm returning on the next flight. Can't sell shoes here. Everybody goes barefoot." At the same time the other salesperson sent an email to the factory, telling "The prospects are unlimited. Nobody wears shoes here!"

A software manager, a hardware manager, and a sales manager are driving to a meeting when a tire blows. They get out of the car and look at the problem. The software manager says, "I can't do anything about this – it's a hardware problem." The hardware manager says, "Maybe if we turned the car off and on again, it would fix itself." The sales manager says, "Hey, 75% of it is working – let's ship it!"

A door-to-door vacuum cleaner salesman manages to bull his way into a woman's home in a rural area. "This machine is the best ever" he exclaims, whilst pouring a bag of dirt over the lounge floor. The woman says she's really worried it may not all come off, so the salesman says, "If this machine doesn't remove all the dust completely, I'll lick it off myself." "Do you want ketchup on it?» she says, «we're not connected for electricity yet!"

Source: www.webmarketingezine.com/marketing-jokes/marketing-jokes.shtml.

Par contraste avec la vente, même s'il entretient d'étroites relations avec elle, le marketing est une fonction qui a pour rôle :

– d'analyser et de comprendre les marchés (c'est-à-dire le marché dans son ensemble et les différents segments de marché), tels qu'ils sont aujourd'hui et tels qu'ils seront demain ;
– d'y détecter des opportunités de croissance et des opportunités d'action ;
– de définir les objectifs marketing de l'entreprise, et de décider des moyens et actions pour les atteindre ;
– de définir les offres (produits, services, systèmes et propositions marketing associée) de l'entreprise sur ses marchés et de mettre en place des conditions de succès de ces offres sur ces marchés ;
– de mettre en œuvre et de piloter des moyens d'action sur le marché ;
– de procurer support et soutien à l'activité commerciale.

Le rôle du marketing n'est donc pas, sauf exception, de vendre mais, et c'est de nature différente :

– de mettre l'entreprise en situation de pouvoir vendre ;
– de faire vendre ;
– d'aider à vendre ;
– d'entretenir la partie « à distance » de la relation client.

Les rôles du marketing et de la vente sont donc **parfaitement complémentaires mais distincts**.

C'est seulement dans de rares cas, comme dans celui des campagnes marketing reposant sur des extractions de bases de données avec achat possible sur Internet, que la frontière entre action marketing et action de vente n'existe plus.

➥ Le marketing ne se réduit pas à la communication et encore moins à la séduction

La communication fait partie intégrante du marketing mais selon le secteur d'activité, elle sera considérée par l'entreprise comme un enjeu essentiel ou secondaire de sa stratégie marketing. Elle y consacrera en conséquence un budget très important ou plus faible.

On peut dire, de façon sommaire, que la communication est en général vue comme un enjeu marketing essentiel en B2C, beaucoup moins, souvent à tort d'ailleurs, dans le B2B, qui valorise plus souvent la différenciation par les coûts et par la technique que par l'image.

De plus, la communication étant rapidement coûteuse, les entreprises de petite taille pourront évidemment y consacrer moins de moyens, ce qui ne veut pas dire qu'elles ne pratiquent pas en même temps un excellent marketing !

Enfin, qu'on l'adore ou qu'on la déteste en tant que consommateur « cible » ou « victime » de ses messages, la communication nous passionne tous ! Nous avons tous un avis sur elle… presque autant que sur nos voitures, ce qui n'est pas peu dire !

Il ne suffit pas de créer de « bons » produits et services ! Encore faut-il le faire savoir au marché et entretenir une relation de proximité avec des consommateurs et les clients, qui détiennent le pouvoir essentiel de préférer les produits de l'entreprise ou ceux de la concurrence !

Lorsqu'on a comme « marché » non pas quelques clients qui vous connaissent bien mais des milliers de clients, voire des millions de consommateurs, parfois dans le monde entier, les efforts et les budgets de communication seront essentiels pour être identifié, accepté par la distribution et finalement, « préféré ».

Il va donc falloir à la fois « séduire » **par les qualités propres des produits mais aussi « faire savoir » et « communiquer » vers le marché, autour de l'entreprise, ses produits, sa ou ses marques**.

Il faut aussi bien sûr, pour cela, que cette communication et cette relation attirent l'attention, intéressent, rassurent, fassent rêver parfois, fassent reconnaître et valoriser les caractéristiques remarquables de l'entreprise, du produit ou du service, qu'elles génèrent de « l'envie », poussent à se renseigner plus avant sur le produit, à le demander ou l'acheter auprès du point de distribution… **bref, la communication et la relation doivent à la fois séduire et rassurer les consommateurs et les clients !**

Il n'y a certes pas de marketing, pas plus que de commercial d'ailleurs, sans un peu de cette séduction et de cette sécurisation. Nous le savons tous parfaitement d'ailleurs lorsque nous revendons notre voiture d'occasion !

Que ce soit avec l'entreprise elle-même, avec ses produits ou avec ses messages, Il faut toujours d'une façon ou d'une autre « séduire » et « rassurer ». C'est également vrai envers les actionnaires sur le marché du capital et envers les candidats à l'embauche sur le marché du travail !

Créativité à tout prix, humour, répétition permanente du message, caution scientifique, caution d'une célébrité, d'un *leader* d'opinion, association avec des valeurs positives (santé, bonheur, convivialité, dépassement de soi, citoyenneté, responsabilité, fiabilité, sécurité…) : la communication marketing doit se faire remarquer, séduire et rassurer, ceci à un tel point que ceux qui l'adorent ne jureront que par elle et ceux qu'elle exaspère parleront de « bourrage de crâne », « mensonge », « gaspillage », « culpabilisation » et « frustration » permanente du consommateur !

Mais la communication et la séduction **ne sont qu'une partie**, plus ou moins importante selon les univers concernés, de la mécanique marketing de l'entreprise.
La part de la séduction et du « rêve » sera bien sûr particulièrement présente dans la communication des grandes marques B2C et au cœur du marketing des industries du luxe, des cosmétiques ou de l'automobile.

Dans d'autres contextes du B2C, au contraire, seul le prix sera mis en avant et on vantera alors, crise oblige, les vertus du « *low cost* ».
Le « rêve » du consommateur ou de l'utilisateur peut être tantôt le luxe, tantôt le prix, tantôt le luxe à prix abordable ou encore « la qualité à prix raisonnable », comme en témoigne le succès des sites de *discount* de marques ou de ventes privées sur Internet. Lorsque toutes les offres seront très proches, on cherchera moins à faire rêver qu'à s'imposer par la répétition intensive des messages, comme parfois dans la banque ou l'assurance, par exemple.

Sur les marchés B2B, on trouvera souvent moins de séduction pure que « d'information-persuasion rationnelle », parfois trop exclusivement d'ailleurs, avec un contenu informatif rigoureux, mettant en avant les avantages des produits en termes de performances techniques, de réduction des coûts d'utilisation, de compatibilité avec les matériels existants par exemple, en un mot de « valeur » adaptée pour ce type de clients.

On voit que la palette du triptyque séduction-sécurisation-persuasion est très large.
Dans tous les cas, cependant, il ne s'agira que de la partie visible d'une mécanique marketing beaucoup plus vaste, qui aura précédemment étudié de façon approfondie le marché et la concurrence comme les comportements, les attentes implicites des clients. Elle aura défini une stratégie et des objectifs, un positionnement, des cibles, elle aura élaboré ses produits et services, construit des offres et mis en place des dispositifs cohérents pour piloter ses actions sur le marché et soutenir son action commerciale.

Le marketing est donc bien une fonction rigoureuse, constante dans l'effort et très loin de se réduire à la seule séduction ou même à la communication. D'ailleurs, toute communication qui n'est pas cohérente avec les choix marketing et la stratégie de l'entreprise sera vouée à l'échec.

SECTION V • La place et le rôle du marketing : que doit-on appeler marketing ?

Le marketing est une fonction de l'entreprise avant d'en être un département.

Tout comme la stratégie d'entreprise, la R & D (ou R & T), les RH, la vente ou la qualité, le marketing est une « fonction » de l'entreprise, qui se caractérise par les tâches qu'elle doit remplir, beaucoup plus que par le périmètre variable du « département marketing » censé la représenter.

La fonction marketing pourra être structurée et organisée de diverses façons : effectifs importants ou limités des équipes marketing, budgets élevés ou non, responsabilité plus ou moins large sur l'ensemble des éléments du « succès marché », organisation interne du département marketing, etc.

Quels que soit le mode d'organisation de la fonction marketing et du département marketing, les questions de coordination « **transversale** » avec les autres départements de l'entreprise, ainsi que les questions de coordination « **verticale** » avec la stratégie de l'entreprise d'une part et son action de terrain d'autre part, seront toujours essentielles.

The Role of Marketing

As we've seen the key objective of an organization's marketing efforts is to develop satisfying relationships with customers that benefit both the customer and the organization. These efforts lead marketing to serve an important role within most organizations and within society.

At the organizational level, marketing is a vital business function that is necessary in nearly all industries whether the organization operates as a for-profit or as a not-for-profit. For the for-profit organization, marketing is responsible for most tasks that bring revenue and, hopefully, profits to an organization. For the not-for-profit organization, marketing is responsible for attracting customers needed to support the not-for-profit's mission, such as raising donations or supporting a cause. For both types of organizations, it is unlikely they can survive without a strong marketing effort.

Marketing is also the organizational business area that interacts most frequently with the public and, consequently, what the public knows about an organization is determined by their interactions with marketers. For example, customers may believe a company is dynamic and creative based on its advertising message.

At a broader level marketing offers significant benefits to society. These benefits include:

- Developing products that satisfy needs, including products that enhance society's quality of life.
- Creating a competitive environment that helps lower product prices.
- Developing product distribution systems that offer access to products to a large number of customers and many geographic regions.
- Building demand for products that require organizations to expand their labor force.
- Offering techniques that have the ability to convey messages that change social behavior in a positive way (e.g., smoking advertising).

Source: www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/what-is-marketing/role-of-marketing/

Not long ago, companies looking to get a message out to a large population had only one real option: blanket a huge swath of customers simultaneously, mostly using one-way mass communication. Information about customers consisted primarily of aggregate sales statistics augmented by marketing research data. There was little, if any, direct communication between individual customers and the firm. Today, companies have a host of options at their disposal, making such mass marketing far too crude.

The exhibit "Building Relationships" shows where many companies are headed, and all must inevitably go if they hope to remain competitive. The key distinction between a traditional and a customer-cultivating company is that one is organized to push products and brands whereas the other is designed to serve customers and customer segments. In the latter, communication is two-way and individualized, or at least tightly targeted at thinly sliced segments. This strategy may be more challenging for firms whose distribution channels own or control customer information — as is the case for many packaged-goods companies. But more and more firms now have access to the rich data they need to make a customer-cultivating strategy work.

Source: R. T. Rust, C. Moorman and G. Bhalla, *op.cit.*

A • À quoi sert le marketing ?

NB : rappelons que, pour le marketing, ***le terme « produit » est un terme générique*** *qui peut désigner à la fois un produit tangible, un service, une prestation, une solution, un sous-ensemble, un sous-système ou encore un système complet (nous distinguerons les différents cas de figure au fil de cet ouvrage). Nous utiliserons ici le mot « produit » entre guillemets lorsque nous parlerons du produit au sens générique du terme et le mot produit sans guillemet lorsque nous parlerons d'un produit physique.*

Nous verrons, dans le chapitre 7, que malgré une distinction très habituelle, l'emploi des termes « stratégique » et « opérationnel » en marketing mérite encore d'être quelque peu précisé.

Le marketing sert essentiellement :

– **à alimenter et éclairer la réflexion et la décision au niveau de la stratégie de l'entreprise** (ou de sa stratégie dans un métier donné si celle-ci est engagée dans plusieurs métiers différents) ;

– **à décliner la stratégie de l'entreprise afin de construire des positions fortes donc profitables sur des « territoires de compétition » plus fins que les métiers** (ou DAS) : les segments de marché. Les « produits » comme les marques avec leurs « territoires de marque » sont des variables d'action parmi d'autres sur les marchés. Cette déclinaison se fait en collaboration avec les autres fonctions ou « départements », afin d'assurer le succès présent et futur sur chacun des segments de marchés où l'entreprise a décidé d'opérer ;

– **à mettre en œuvre le volet marketing de la stratégie d'entreprise et à soutenir les activités de vente, toujours en collaboration avec les autres fonctions.** Il est à noter que, si le « stratégique » fait l'économie de ce dernier volet et décide malgré tout d'engager des ressources importantes sans plans de mise en œuvre, alors le pire est fort probable !

Le succès de cette déclinaison de la stratégie d'entreprise dans le domaine marketing repose :

– **sur un volet « marketing analytique » parfois appelé « marketing études »**, bien que le premier terme soit plus large que les seules études marketing. Il consiste à analyser et à comprendre finement le présent et le futur de chacun des marchés,

notamment quelles sont les conditions pour y réussir ou *Key Success Factors* (KSF). *NB : on rattache parfois l'appréciation de la position concurrentielle de l'entreprise, essentielle pour ses différents marchés et « produits », à cette partie du marketing.*

– **sur un volet couramment appelé « marketing stratégique »** consistant à prendre les décisions que nous appellerons « stratégiques au niveau du marketing ». Il s'agira essentiellement, en fonction de la position concurrentielle actuelle de l'entreprise sur chaque marché et des opportunités de marché identifiées, de dialoguer avec la stratégie d'entreprise et de décider des actions marketing globales les plus structurantes à mettre en place pour assurer un succès durable sur les marchés.

Le **marketing stratégique** se consacrera essentiellement à :
- apprécier la position concurrentielle de l'entreprise sur ses principaux marchés et « produits » ;
- décider, en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise, quels sont les segments de marché, les marques et les « produits » sur lesquels les efforts doivent porter en priorité. Ces priorités peuvent également, en B2B/B2G concerner les Grands comptes ou *Key accounts* ;
- contribuer à créer un avantage durable sur la concurrence, particulièrement par les stratégies de segmentation, de ciblage, de positionnement, de marque et relationnelle ;
- identifier et valider les opportunités de marché, possibles vecteurs de croissance pour le futur ;
- contribuer à la création des produits, services, solutions ou systèmes en éclairant les logiques d'avantage concurrentiel, de différenciation technique et de différenciation marketing ;
- planifier les actions à mettre en œuvre ;
- définir et budgéter une stratégie marketing d'ensemble cohérente avec les objectifs de la stratégie d'entreprise et permettant d'atteindre les objectifs marketing que celle-ci lui a assignés ;
- rectifier cette stratégie lorsque cela sera nécessaire.

On peut voir l'impact des décisions de marketing stratégique et leur contribution à la stratégie de l'entreprise toute entière avec quelques exemples :
- en B2C, lorsque Lafuma se positionne sur le développement durable*, Adidas repositionne en partie sa marque sur les articles de mode*, Beneteau se recentre autour de clients cherchant plus de confort et des tarifs plus abordables* ou encore lorsqu'Apple crée non seulement de nouveaux produits avec l'iPod et l'iPhone mais également un nouveau *business model* avec itunes et les applications pour iPhone de l'App Store ; ce qui lui permet de devenir le premier vendeur de musique en ligne au monde et de tirer de confortables revenus des applications ;
- en B2B lorsque Schneider Electric place le nom de l'entreprise et l'ensemble de son activité sous la bannière « spécialiste mondial de la gestion de l'énergie », se positionnant clairement sur les services, les systèmes, les solutions, bien au-delà des produits et équipements électriques. Ou encore lorsque France Telecom et British Telecom, comme la plupart des opérateurs télécom historiques en Europe, se sont orientés vers la valeur, l'innovation et les nouveaux services.

– **sur un volet couramment appelé « marketing opérationnel »** consistant à appliquer le plan marketing d'ensemble, donc à mettre en œuvre sur le terrain les décisions de la stratégie marketing.

Le marketing opérationnel se consacrera essentiellement à :

– décliner la stratégie marketing d'ensemble sur chacun des segments de marché, la précisant en B2B pour certains groupes de clients particuliers et ses clients principaux ou Grands Comptes ;
– décliner la stratégie pour chacune des marques et chacun des produits afin de conforter leur position de marché ;
– appliquer les choix du marketing-mix : produit, prix, communication/promotion, vente/distribution ;
– agir sur « l'écosystème » de chaque segment de marché, c'est-à-dire au-delà des clients et concurrents, sur les « forces » susceptibles d'affecter le succès de l'entreprise sur le marché (ex. : *leaders* d'opinion ou la règlementation) ;
– maintenir et développer la qualité de la relation avec le marché et les clients ;
– piloter les moyens d'action marketing au fil du temps et des cycles de vie (technologie, marché, produit, client), toujours de façon coordonnée avec les autres fonctions et départements de l'entreprise ;
– définir précisément les actions à mettre en œuvre y compris la déclinaison en plan de vente détaillé ;
– guider, faciliter et soutenir l'action commerciale, notamment en fournissant information et outils aux structures de vente et distribution.

Quelques exemples de marketing opérationnel :

– En B2C, Danone étendant progressivement sa marque Taillefine*, Nivea se développant sur le marché des cosmétiques pour hommes, l'opérateur Free déplaçant « l'offre de référence » du marché de l'ADSL avec le lancement de la Freebox Révolution ou encore toutes les campagnes de communication produit ou segment de marché, les opérations de relations publiques, les campagnes de fidélisation, les tests de produit.
– En B2B :
  – Alcoa Europe sur le marché des capsules aluminium pour bouteilles de vin : élaboration d'un plan marketing au travers de l'ensemble de la chaîne de valeur marché : embouteilleurs, exploitants et négociants, distributeurs, consommateurs finaux ;
  – les campagnes marketing de l'éditeur de logiciels Autodesk, lors du lancement de nouvelles versions du logiciel de CAO Autocad ou de ses éditions verticalisées pour l'industrie manufacturière, l'architecture ou la construction ;
  – l'organisation annuelle par Microsoft France des « *TechDays* », manifestation destinée aux professionnels de l'informatique ;
  – toutes les opérations de démonstration produits ou systèmes, de participation aux salons professionnels, de rédaction des documents produits, d'argumentaires commerciaux, etc.

NB : les illustrations d'entreprises marquées de (*) sont adaptées des deux excellents ouvrages Le Figaro/Dunod, 60 cas d'école en stratégie et marketing *(2004) et* 60 stratégies d'entreprises à la loupe *(2009).*

En marketing stratégique comme en marketing opérationnel, les décisions seront prises et les actions déployées dans trois directions :

• les offres : ce sera le **marketing de l'offre**, comprenant :
– la définition des offres marketing à partir des « produits »,
– l'équilibre du portefeuille d'offres,
– l'ensemble des actions marketing au service des produits et des offres, notamment les autres composantes de l'offre à mettre en cohérence avec le produit : prix, communication, vente, distribution, services ;

• la relation avec les consommateurs et les clients : ce sera le **marketing client**, comprenant :
– l'équilibre du portefeuille de clients,
– l'ensemble des actions marketing de relation et de communication client au fil du cycle de vie clients ;

• l'écosystème du marché : ce sera le **marketing de l'écosystème**, comprenant l'ensemble des actions marketing conduites envers l'écosystème et les parties prenantes afin de maintenir un environnement favorable pour le marketing de l'offre et le marketing clients.

B • Marketing et succès-marché

Lorsqu'on dit d'une entreprise qu'elle « fait du marketing » ou qu'elle « pratique le marketing », on désigne souvent implicitement trois réalités différentes.

1. L'entreprise a une culture, un état d'esprit et des pratiques orientées vers l'écoute du marché et l'action sur ce marché. On notera que la culture marketing est différente du seul « sens du client » ou « sens du service client ».

2. L'entreprise a mis en place un service marketing couvrant tout ou partie du champ souhaitable de la fonction marketing.

3. L'entreprise pratique l'ensemble des actions de « marché-action » nécessaires pour assurer son succès sur ses marchés, que ces actions soient ou non dans le périmètre du service marketing.

La question sous-jacente à ces trois réalités est de savoir **jusqu'où il faut étendre le concept de fonction marketing** et la responsabilité du marketing en termes de coordination d'ensemble des activités nécessaires pour réussir sur un marché donné.

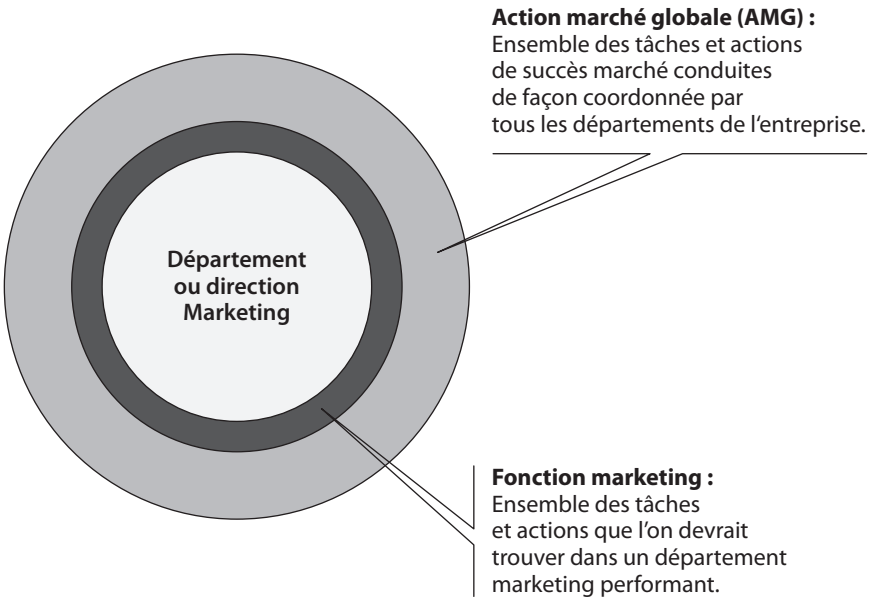
Il nous faudrait en fait disposer de deux mots différents :
– l'un pour désigner l'ensemble des tâches nécessaires au « succès marché » de l'entreprise sur un marché particulier. Ces tâches impliquent une coordination entre la plupart des fonctions de l'entreprise bien au-delà des actions que l'on attribue généralement au marketing. Ainsi, la qualité, la logistique, l'innovation, l'assistance technique avant et après-vente, l'informatique de plus en plus souvent, participent directement au « succès-marché » ;
– l'autre pour désigner l'ensemble des tâches de la « fonction marketing », qu'il existe ou non un « département marketing » dans l'entreprise et que celui-ci couvre ou non la totalité de la fonction. Ce sont les activités que l'on devrait normalement trouver à l'intérieur d'un département ou d'une direction marketing performante : étude du marché, segmentation, ciblage, positionnement, conception de l'offre, marketing et communication produit, soutien à l'activité commerciale, etc.

Nous proposons d'utiliser le terme d'« action marché globale » ou AMG dans le premier cas et l'expression « la fonction marketing » ou bien « le marketing » dans le second cas. Cette distinction peut s'avérer intéressante car elle permet d'identifier clairement que le succès marché dépend à la fois :
– des activités habituellement considérées comme appartenant au marketing ;
– de la coordination de ces activités marketing avec d'autres activités de l'entreprise.

Elle permettra à certaines entreprises, plus réticentes envers le marketing ou qui ne lui reconnaissent pas un tel périmètre, d'identifier plus clairement la nécessité de formaliser la coordination de l'ensemble de leurs actions vers leurs marchés bien au-delà d'un département marketing. Elle se révélera notamment intéressante pour clarifier les relations entre politique produits et fonction marketing dans les entreprises très technologiques.

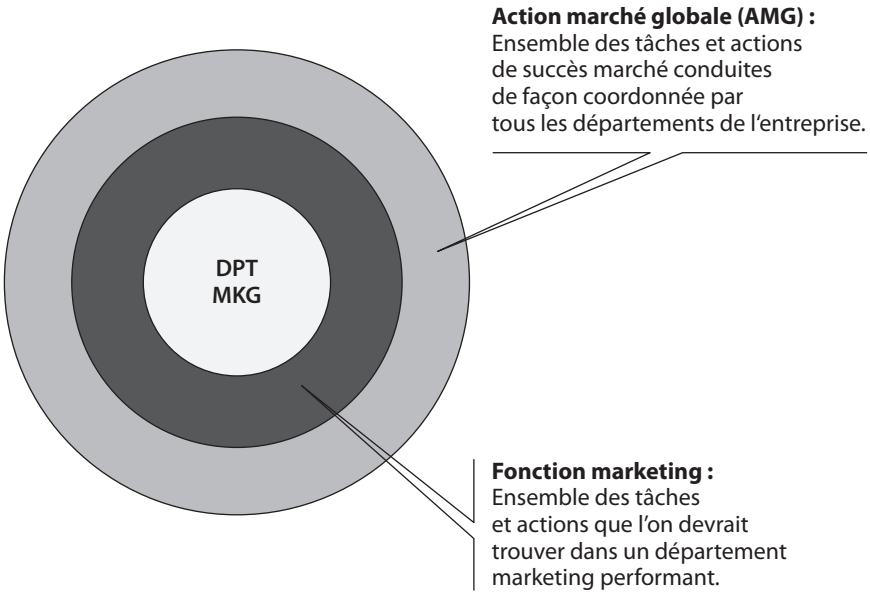
Les entreprises grand public, ou très familières avec le marketing, considéreront sans problème qu'il est de la responsabilité du marketing de coordonner l'ensemble des actions de « succès marché ».

Graphique 3. Le département ou la direction marketing en B2C


Action marché globale (AMG) :
Ensemble des tâches et actions de succès marché conduites de façon coordonnée par tous les départements de l'entreprise.
Département ou direction Marketing
Fonction marketing :
Ensemble des tâches et actions que l'on devrait trouver dans un département marketing performant.

Les entreprises technologiques ou moins familières avec le marketing considéreront au contraire qu'il est au-delà de la responsabilité du marketing de coordonner cet ensemble d'actions.

Graphique 4. Le département ou service marketing en B2B/B2G


Action marché globale (AMG) :
Ensemble des tâches et actions de succès marché conduites de façon coordonnée par tous les départements de l'entreprise.
DPT
MKG
Fonction marketing :
Ensemble des tâches et actions que l'on devrait trouver dans un département marketing performant.

➥ L'action marché globale (AMG)

L' « action marché globale » est un bien collectif de l'entreprise, un ensemble de tâches coordonnées entre les différentes fonctions de l'entreprise et destinées à assurer le succès sur le marché.

Elle s'appuie sur le ou les avantages concurrentiels stratégiques construits par la stratégie métier : avantage de coût ou avantage de différenciation, que ce dernier provienne de la technique, du service ou de l'image.

Elle comprend bien sûr des tâches purement marketing, comme par exemple la conception des offres ou du mix-marketing.

Mais ces tâches ne se limitent pas à la sphère marketing. Par définition, l'AMG coordonne plusieurs fonctions de l'entreprise bien au-delà du seul marketing. Par exemple, si pour réussir sur un marché il faut lancer un nouveau produit à un certain prix et en assurer le service technique après-vente, il faudra coordonner développement produit, production, contrôle de gestion, logistique, qualité, marketing, commercial, assistance technique.

➥ La fonction marketing

La fonction marketing ne comprend qu'une partie, plus ou moins critique selon les cas, de l'AMG, à savoir les domaines dans lesquels les hommes de marketing sont plus particulièrement compétents : l'étude du marché, son analyse et sa segmentation, la détection des opportunités, le ciblage et le positionnement, la création de la proposition de valeur et des offres marketing les mieux adaptées, le pilotage du marketing-mix et le soutien à l'action commerciale.

La liaison entre AMG et marketing est affaire de coordination interne, notamment autour du thème de la conception technique des produits et services. C'est essentiellement selon la complexité technique des produits et selon l'importance de l'innovation technique pour le succès marché, que le pilotage de la conception des produits sera influencé ou coordonné par le département marketing ou bien confié uniquement à une direction technique.

Cette distinction recouvre très fréquemment la distinction entre univers B2C et univers B2B, mais dans tous les cas, la coopération interne sera une condition essentielle de succès pour assurer à la fois innovation technique et qualité marketing dans le temps et dans l'espace.

➥ Le département ou la direction marketing

La fonction marketing ne couvrant pas l'intégralité du périmètre de « l'action marché globale », c'est bien sûr encore moins vrai du « département marketing » ou « service marketing », qui souvent ne couvre, lui-même, pas l'intégralité du périmètre de la fonction marketing.

Il est donc bien rare qu'un service marketing ait la responsabilité de toutes les actions qui concourent au succès marché de l'entreprise. Parfois même, les actions les plus essentielles en ce domaine, comme par exemple l'innovation ou la politique de prix, se trouvent placées totalement en dehors du périmètre de responsabilité ou de coordination du département marketing !

Pour certaines entreprises, le « succès-marché » est vu comme une chose trop sérieuse pour être laissée au département marketing ! Après tout, pourquoi pas ? À condition toutefois que ce qui doit être fait le soit ailleurs, et soit bien fait. Il faut alors, dans ce cas, dire qui dans l'entreprise doit s'en charger, l'organiser et vérifier qu'il n'y a pas trop de « trous dans la raquette » !

Cette distinction entre AMG et marketing elle-même ne couvrira pas totalement la réalité des entreprises dont certaines ne confient à leur « service marketing » qu'une toute petite partie de l'action marché, uniquement la documentation produit et la promotion par exemple ou encore la collecte et la compilation de « chiffres » !

En ce domaine, l'inventivité des entreprises pour configurer, de façon parfois étonnante, le périmètre de ce qu'elles appellent « département marketing » ou « service marketing » est sans limite !

Le marketing est-il un si grand enjeu de « pouvoirs » ou de peur de la relation-clients ?

En conclusion, **toute entreprise devrait se poser en permanence deux questions**, qu'elle ait ou non un département marketing et quel que soit le périmètre de responsabilité qu'elle lui ait attribué :

– Comment fonctionnent notre « département marketing », notre « fonction marketing » et l'ensemble de nos actions de « succès marché » ?
– Comment sont assurées la cohérence et les coordinations entre eux ?

The Reasons for Apple's Success

An Explanation of the Major Aspects of Apple's Winning Strategy

The major aspects of Apple's international success are their product development, their extensive marketing and the human approach to high technology.

Apple's success during the last several years was enormous. 14 billion dollars they earned in 2005. But what caused the enormous Apple hype?

Apple's Products: iPhone, iPod and the Macbook

First of all, Apple's products show some very distinctive characteristics which are typical of the company:

- simple design
- simple user interface
- high quality components
- coherent hardware and software

Everybody who has ever seen an iPhone or an iPod certainly agree with the simple design; there aren't many buttons and different parts which can be opened and exchanged, it's just one piece of technology made to be used as it is. The simple user interface is a very clear point, too. For instance, on an iPhone, there aren't different submenus or different ways of displaying the menu, it's just nice as it is and can't be changed.

The high quality components aren't necessarily meant to provide the newest functionalities or the highest available capacities. They do what they should do, in a decent way, and nothing more. Consequently, an iPhone may only have a 2 mega pixel camera and there may not be any user-definable preferences for taking photos, but every time you need to take a picture, the camera is there, and it just works.

The coherent hardware and software are part of this technique: Apple invests much of the development time in the fine-tuning. Instead of getting the newest available components, they chose those which are tested and adapt them to work seamlessly one with another, both in the hardware category and the software.

Apple's Marketing

One major aspect of Apple's success is their marketing strategy. Together with their omnipresent and minimalistic and thus pleasant ads on television or in the streets, the high brand recognition is an important factor when it comes to finding new customers.

Apple's Attitude: At the Crossing of the Machine and the Customer

The leading slogan of Apple is the simplicity of their products. Their brand is very coherent because everything they produce works and is simple, there are no exceptions to this one rule. As the former CEO Steve Jobs once put it: "Our goal is to stand at the intersection of technology and the humanity." Apple's way of working is to adapt high technology to simple user interfaces.

A very special way of acting of the company is its product line strategy. While most major companies produce different products with sometimes negligible differences in their respective specifications, Apple invests all its efforts into the development of a few really good products, thus making the best of one single device and giving the customer the possibility of choosing rapidly without the need of a thorough documentation about the differences between two devices out of the same product line.

Source: www.suite101.com/content/the-reasons-for-apples-success-a107485, Apr 6, 2009 Markus Trerke.

Le marketing dans une entreprise moyenne B2C du secteur alimentaire

Olivier Lecœur a fondé et dirige GIP consulting, cabinet spécialisé en stratégie d'entreprise, après avoir été directeur général de la société Hero France de 2004 à 2010.

Hero France est le pionnier et le *leader* en France des desserts de fruits sans sucre ajouté vendus au rayon frais des GMS. Dopé par des consommateurs à la recherche de produits savoureux, sains et naturels, le marché des compotes est un marché important, dynamique et extrêmement concurrentiel puisqu'outre les MMD, les marques Andros, Danone, Materne et Hero cherchent à développer leurs parts de marché. Comme dans tous les métiers de l'alimentaire, l'activité marketing et communication de tous les concurrents est intense. Le marché des compotes vendues au rayon frais est un marché important de plus de 250 millions d'euros. Il est dominé par les compotes sucrées traditionnelles vendues par la marque Andros. La première compote sans sucre ajouté a été lancée par Hero France à la fin des années 1990 et la PME Drômoise a développé ce segment qui pèse aujourd'hui 12 % du marché des compotes vendues au rayon frais. Experte de ce segment, c'est grâce à la qualité de ses produits et la parfaite connaissance de ses consommateurs que Hero France a maintenu son *leadership* malgré le développement des MDD et le lancement de la gamme Taillefine « les fruits gourmands » SSA.

Hero France est bien connue sur son marché mais c'est une entreprise de taille moyenne, qui n'a pas la notoriété globale de ses concurrents, ni la puissance de leurs moyens marketing. Elle doit donc compenser ce handicap par un positionnement d'autant plus précis, un marketing d'autant plus ciblé, une proximité d'autant plus grande avec ses consommateurs. La stratégie marketing repose essentiellement sur l'excellente connaissance de ses consommateurs, la capacité à se positionner différemment de ses concurrents et peut être plus encore sur sa faculté à innover plus fort et plus vite que les autres.

Le succès de Hero France repose avant tout sur la qualité de son produit ; une compote sans sucre ajouté dont la qualité est irréprochable et répond aux attentes des consommateurs en termes de naturalité et de goût. La stratégie marketing vise prioritairement à développer la notoriété (faire connaître) du produit grâce à des actions de communication ciblées auprès des prescripteurs et acheteurs du produit.

Le deuxième volet de la stratégie marketing consiste à développer la pénétration de produit (faire acheter) en optimisant la distribution des produits en magasins, en proposant des animations-dégustations ou des actions promotionnelles dans les points de vente. La responsabilité de l'équipe de marketing est également de faire en sorte que la marque conserve toujours, grâce au renouvellement permanent de son offre produits, une « longueur d'avance » face aux concurrents et aux distributeurs qui ont rapidement développé une offre concurrente.

La pertinence et la rapidité de mise en œuvre de sa stratégie marketing a permis à la marque Hero de gagner 1 % de part de marché par an sur ces dernières années, ce qui est essentiel pour sa survie dans un environnement GMS. Ces résultats montrent qu'il n'est pas du tout insurmontable pour une entreprise moyenne de se trouver en concurrence avec des entreprises plus grosses, plus puissantes, disposant de plus de moyens. Mais cela exige de développer une expertise indiscutable même sur une niche de marché, d'apporter d'autant plus d'attention à sa stratégie marketing comme à son exécution : ciblage précis, positionnement clair, qualité des produits, proximité avec les consommateurs, recherche permanente d'innovation, cohérence du marketing de terrain en sont les maîtres mots. ■

Le marketing dans tous ses états ou les diverses déclinaisons du marketing

SECTION I • Aspects variables et aspects constants des types de marketing pratiqués

A • Variabilité selon l'activité de l'entreprise

B • Variabilité selon la taille, la position concurrentielle, l'étendue géographique du marché

C • Les constantes quel que soit le type d'entreprise et de marketing

SECTION II • Les différentes facettes du marketing en 2011

SECTION III • Le marketing hors de l'entreprise privée

A • Le marketing public

B • Le marketing des organisations à but non lucratif

C • Le marketing politique

D • Le marketing C2C

E • Le marketing de la personne

SECTION IV • Le marketing dans l'entreprise privée

A • L'univers du marketing B2C : marchés grand public

B • Principales caractéristiques du marketing B2C

C • L'univers du marketing B2B/B2G : marchés d'organisations

D • Principales caractéristiques du marketing B2B/B2G

SECTION V • Le marketing numérique ou digital

SECTION VI • Les marketing sectoriels

SECTION VII • Les spécialités marketing

SECTION I • Aspects variables et aspects constants des types de marketing pratiqués

Le marketing de l'entreprise privée, en tant qu'ensemble de principes et de techniques destinés à assurer le succès sur les marchés, vise à constituer, sur des segments de marché, des positions fortes, qui sont la clé de la rentabilité. Ces positions sont obtenues au moyen de « produits » ou groupes de produits, d'offres, de marques. Le marketing cherche ainsi à créer et tirer profit d'avantages compétitifs (ou concurrentiels*), qu'ils soient de coût ou de différenciation.

Pour atteindre cet objectif, le marketing repose, à de rares exceptions près, sur quelques principes fondamentaux identiques pour toutes les organisations, par exemple, la segmentation du marché, le ciblage, le positionnement, l'analyse des facteurs-clés de succès FCS (KSF pour *Key Success Factor*) ou encore la concentration des ressources, constituent quelques-uns de ces principes.

NB : on utilise très fréquemment indifféremment « avantage compétitif » ou « avantage concurrentiel » comme traduction de l'anglais « competitive advantage ». *Pourtant, en français, seul un marché ou un environnement devrait être qualifié de « concurrentiel » mais tout le monde se comprend parfaitement !*

A • Variabilité selon l'activité de l'entreprise

Cependant, dès que l'on descend un peu plus dans le détail, le type d'activité de l'entreprise influe très fortement sur le type de marketing qu'elle pratique et sur les techniques d'analyse et d'action qu'elle utilise ou pourrait utiliser : marchés grand public *versus* marchés professionnels, marchés publics *versus* marchés privés, marché local *versus* marché international ou mondial, produits *versus* services ou « systèmes », grande entreprise *versus* PME ou *start-up*, entreprise « d'ingénieurs » *versus* entreprise « de marketeurs et commerciaux », etc. sont des critères très discriminants pour la façon d'analyser les marchés, de prendre les décisions, d'agir et finalement de pratiquer le marketing.

On comprend, par exemple, facilement que l'exercice d'analyse, de compréhension, d'anticipation, d'identification des FCS du marché international des grands ouvrages d'art comme les barrages par exemple, ou de celui de l'avionique civile avec comme clients deux très gros avionneurs que sont Airbus et Boeing, a peu de choses à voir avec celui relatif au marché européen des alcools, des barres chocolatées ou du jus de pomme ! De même, l'exercice relatif au marché européen des smartphones ou du marché local d'une concession automobile sera bien différent de celui relatif au marché mondial des tubes pétroliers ou des centrales nucléaires.

Pourtant, à chaque fois, ce sont bien de « marchés » qu'il s'agit !

Les uns et les autres seront très probablement tout aussi difficiles à étudier, il sera tout aussi difficile d'y réussir et ils amèneront à se poser des questions similaires, comme : « Quels sont le volume et le taux de croissance de ce marché ? » ou bien « Quelles sont les parts de marché des différents concurrents ? » ou encore « Quelles sont pour nous les bonnes cibles ? » mais investigations et techniques d'action à mettre en œuvre seront bien différentes !

Dans un même ordre d'idées, la campagne de lancement d'une nouvelle suite logicielle comme Office 2010 partagera quelques principes avec la campagne de lancement d'un nouveau cosmétique ou avec celle d'un nouveau disjoncteur ou d'une jumelle de visée infra-rouge… mais les modes opératoires seront bien différents !

L'une des richesses du marketing est justement qu'à partir de principes communs, les entreprises et les secteurs ont développé des expertises différentes dans la mise en œuvre pratique de ces principes. Les entreprises grand public, par exemple, sont devenues expertes en matière de communication et de marques, tandis que les « entreprises d'ingénieurs » développaient une grande pratique des processus d'innovation technique de développement de produits et de systèmes complexes. L'observation hors de son secteur et le *benchmarking* s'avèrent ici extrêmement utiles.

B • Variabilité selon la taille, la position concurrentielle, l'étendue géographique du marché

Bien que les principes demeurent les mêmes, les entreprises ne pratiqueront pas le même marketing selon :

- **La taille** : la PME n'aura ni la « puissance de feu » marketing du grand groupe, ni ses moyens d'études internes ou sous-traités, ni la possibilité de structurer des équipes marketing importantes. Elle pourra néanmoins pratiquer un excellent marketing en combinant « l'intuition du patron » (si toutefois elle s'avère bonne), et un travail de groupe en interne autour de la réflexion et de l'action marketing. Même une entreprise de deux ou trois personnes peut et doit « penser marketing » mais la PME devra d'autant plus concentrer ses moyens que ses ressources sont limitées. Son activité repose sur une gamme de produits ou de services restreinte, avec fréquemment un ou deux « produits phares » seulement. De ce fait, les réflexions sur la définition du produit ou du service, les moyens d'en faire percevoir les caractéristiques au marché clairement et simplement, la valeur de l'offre, le positionnement, la différenciation par rapport à la concurrence, le prix, les accords de distribution ou de partenariat seront d'autant plus importants. L'action « marketing et communication » ne lui sera pour autant pas interdite : comme elle ne pourra pas engager des dépenses de communication importantes, la PME s'orientera vers les actions de « marketing à petit budget », qui peuvent souvent s'avérer très efficaces à son échelle, ainsi que vers les possibilités offertes par l'Internet (site interactif, site de vente en ligne, *e-mailing*), qui permettent de toucher un nombre important de consommateurs ou de clients importants avec des budgets réduits.

- **La position concurrentielle** : le marketing doit s'y adapter et il existe par exemple un marketing du *leader*, un marketing du suiveur et un marketing du nouvel entrant :

– **pour le *leader***, la préoccupation principale est de le rester, donc de maintenir son *leadership* de l'utiliser pour maintenir ses marges, de ne pas offrir à ses concurrents l'opportunité de le dépasser. Pour continuer à « faire la course en tête », le *leader* utilisera :
  – une surveillance permanente des conditions actuelles et futures du jeu concurrentiel, qui lui sont actuellement favorables, pour éviter de se faire surprendre par un nouvel entrant qui en redistribuerait les cartes par une innovation technique, une innovation marketing ou les prix,
  – l'ajustement de son mix-produit ou de ses offres au fil du temps. L'innovation constante sur ses produits et services, pour déplacer la compétition et éviter d'être rejoint par la concurrence,
  – sa politique de prix visant, selon la nature du marché, soit à dégager des marges plus importantes que ses concurrents par un prix *premium*, soit à leur imposer une compétition de prix permise par des volumes plus importants,
  – une politique de communication visant à renforcer son image de *leader* et à maintenir la différenciation additionnelle par l'image au-delà des produits ;

– **pour le suiveur**, la préoccupation principale est soit de devenir *leader* soit de maintenir sa profitabilité en tant que suiveur, si le *leader* lui en laisse la possibilité par les prix qu'il pratique. Le *leader* a d'ailleurs souvent intérêt à garder comme suiveur

un concurrent qu'il contrôle et qui, en un sens, l'aide à maintenir ses prix, plutôt que de le faire disparaître et de voir le marché appeler ou faire croître un nouveau concurrent. Pour maintenir et développer sa position, le suiveur pourra par exemple :
  – laisser le *leader* supporter les dépenses de recherche, d'innovation et de lancement,
  – se placer dans les traces du *leader* en imitant ses produits et services,
  – pratiquer des prix légèrement inférieurs,
  – faire savoir qu'il fait (presque) aussi bien que le *leader* pour moins cher,
  – l'attaquer sur une partie en mutation du marché, si le *leader* « rate ou prend trop tard le virage » de cette mutation : c'est typiquement la stratégie adoptée par Fuji face à Kodak lors du virage de la photo vers le numérique ;
- **pour le nouvel entrant**, la préoccupation principale est de parvenir à s'installer sur un marché où il n'est pas encore présent. Il le fera de façon différente selon l'importance de ses moyens. Pour le nouvel entrant ne disposant que de peu de moyens, cas que l'on peut assimiler à celui de la PME qui vise une niche du marché, il faudra trouver un positionnement défendable sur une niche du marché : un produit particulier ou quelques produits particuliers bien différenciés, quelques clients bien choisis que l'entreprise soignera tout particulièrement, du service spécifique que les autres n'offrent pas, un haut de gamme insuffisamment rentable pour les gros acteurs, etc. L'entreprise pourra ainsi espérer devenir « le *leader* » reconnu et indélogeable d'une « niche » du marché. Le nouvel entrant disposant de moyens importants attaquera frontalement soit le *leader*, soit le suiveur, soit les deux. Ses stratégies possibles seront :
  – l'entrée avec de meilleurs produits que ceux du marché, s'appuyant sur sa propre capacité d'innovation et sur une politique de communication agressive. Ce moyen d'entrée est coûteux car il faudra déplacer le *leader* et changer les habitudes des consommateurs ou des clients,
  – l'attaque par les prix avec des « produits » équivalents, montrant que les prix actuels sont trop élevés,
  – l'entrée avec des produits de qualité légèrement inférieure mais proposés beaucoup moins cher. Le discours sera alors du type : « Avez-vous vraiment besoin de payer 100 % des fonctionnalités aussi cher alors que vous pouvez avoir 80 % des fonctionnalités pour 50 % du prix ? ». C'est en général, en B2B, la stratégie adoptée par les nouveaux entrants issus de pays émergents face aux *leader*s technologiques,
  – tout comme le suiveur, le nouvel entrant pourra attaquer sur une partie en mutation du marché, si le *leader* « rate ou prend trop tard le virage » de cette mutation.

- **L'étendue géographique du marché** : certains marchés sont purement locaux, d'autres sont purement nationaux, d'autres encore sont mondiaux, malgré quelques spécificités nationales qui ne constituent pas des barrières véritables :
- les marchés locaux le sont souvent du fait des coûts de transport du produit ou des coûts des déplacements pour des services « banalisés ». on les trouvera, par exemple, dans les services tels que le nettoyage industriel ou dans les travaux publics. Les entreprises s'organisent en général avec des « agences » pour couvrir l'ensemble d'un pays ou d'une zone géographique ;
- les marchés nationaux le sont, soit du fait de fortes spécificités culturelles nationales, soit pour des raisons budgétaires, pour des marchés publics par exemple ;

– les marchés mondiaux sont des marchés pour lesquels le produit ou le service est similaire ou identique partout dans le monde et les spécificités nationales limitées, Microsoft Windows, ou la maintenance des avions de ligne par exemple. Les entreprises s'organiseront néanmoins par zone géographique (Amérique du Sud, Asie du Sud-Est, Europe de l'Est, etc.) voire par pays, mais ceci souvent plus pour des raisons de management et pour gérer certaines particularités des pays ou zones que du fait de différences fondamentales.

C • Les constantes quel que soit le type d'entreprise et de marketing

Au-delà de contextes, de pratiques et d'expertises différents, on retrouvera dans toutes les entreprises et organisations performantes en marketing des points communs, quels que soient la situation de l'entreprise et le type de marketing pratiqué :

– une « culture marketing », qui ne se confond pas avec la culture client. Cette culture marketing est faite de l'obsession de rester proche du marché, de le comprendre, de l'anticiper et se saisir ses opportunités. Elle est également faite d'humilité face aux faits et aux chiffres (« je ne suis pas un échantillon représentatif du marché »), d'acceptation du fait que les perceptions et les images peuvent parfois compter autant que la réalité, d'une grande attention portée à « ce qui fait valeur pour le marché », aux prix et aux marges. Elle associe la rigueur dans le raisonnement et les chiffres avec l'intuition et la créativité ainsi qu'un vrai plaisir à être « acteur sur le marché » ;
– des principes et techniques de base permettant de mesurer et d'analyser le marché ; par exemple, échantillonnage ou groupes-tests lorsqu'ils sont possibles et pertinents, ou encore l'analyse de la chaîne de valeur marché ;
– des principes et techniques de base pour construire la stratégie marketing, comme la segmentation, le ciblage ou le positionnement ;
– l'étude de la valeur, qui consiste à comprendre ce que les consommateurs et les clients sont prêts à payer et ce qui crée, à leurs yeux, des « différences de valeur » entre les produits ou services et entre les entreprises qui les proposent ;
– le respect de « règles de stratégie marketing » sans lesquelles il n'y a pas de succès marché possible : préférer la concentration des ressources à leur saupoudrage par exemple, ou encore « on peut proposer plus de valeur pour plus cher ou bien un peu moins de valeur pour beaucoup moins cher » ;
– la recherche des « opportunités de marché » permettant à l'entreprise de se développer sur de nouveaux segments de marché ou de profiter d'une situation concurrentielle devenue favorable ;
– la nécessité de « faire vivre » et de renouveler les produits, services et offres avec un besoin plus ou moins vital selon les secteurs d'innover dans les produits (innovation technique) et dans les offres proposées aussi bien que dans la manière d'aborder les marchés (innovation marketing) ;
– la nécessité de l'engagement de la direction, qu'il faut parfois convaincre, et c'est bien normal, du bien-fondé de la démarche marketing comme de la rentabilité d'investir des ressources dans le marketing au lieu de les investir dans d'autres fonctions de l'entreprise ;
– un fort besoin de relations transversales et de coopération interne entre le département marketing et ses membres d'une part, les autres départements de l'entreprise d'autre part.

SECTION II • Les différentes facettes du marketing en 2011

Dans le foisonnement des pratiques marketing comme des ouvrages (dont certains sont excellents), consacrés à divers aspects de la discipline, il se dégage différentes façons de pratiquer le marketing.

Ces différentes façons de pratiquer le marketing sont caractérisées à la fois par les organisations ou entreprises qui les mettent en œuvre, les pratiques et techniques utilisées, les marchés qu'elles servent et où elles sont en compétition.

Nous en avons tracé ci-dessous les grandes lignes : nous les avons regroupés en **trois grands univers** comportant chacun des types de marketing différents et le cas échéant quelques déclinaisons particulières :
– l'univers du marketing hors de l'entreprise privée ;
– l'univers du marketing B2C dans l'entreprise privée ;
– l'univers du marketing B2B/B2G dans l'entreprise privée.

Ces trois univers marketing correspondent également à des « mondes » très différents vis-à-vis du marketing :
– le marketing hors de l'entreprise privée est plutôt l'univers de « l'engagement », que celui-ci soit personnel, collectif ou public ;
– le B2B/B2G est plutôt le monde des « ingénieurs » et « techniciens ». Relevons que dans ce monde, le terme « technicien » désigne souvent un ingénieur qui exerce dans la technique par opposition à celui devenu manager ou financier ;
– le B2C est plutôt le monde des hommes de marketing et communication, à l'exception du B2C *high-tech* qui est un monde mixte ingénieurs-marketeurs.

Il est à noter que beaucoup d'entreprises pratiquent deux ou plusieurs types de marketing simultanément :
– marketing d'entreprise privée et « fondations » ou mécénat pour certaines entreprises ;
– marketing B2C et B2B/B2G lorsque les produits se vendent sur les deux types de marchés (les pneumatiques pour Michelin, par exemple, entre la première monte et la rechange) ;
– produits B2B et services B2B ;
– produits, services et projets B2B et B2G simultanément.

Précisons également que notre but est ici uniquement **d'aider à approcher** des « univers marketing » différents, dont certains peuvent être moins familiers que d'autres, et d'en connaître quelques caractéristiques.

Il ne s'agit pas d'en faire une description exhaustive. Le lecteur intéressé par tel ou tel type de marketing se reportera aux nombreux ouvrages spécialisés existant pour certains d'entre eux.

Cette présentation des types de marketing n'est pas non plus une « partition » au sens mathématique du terme ou « ensemble de sous-ensembles disjoints dont la réunion est le tout » ! Nous savons bien qu'à la fois ces différents types se recoupent et que l'une ou l'autre des caractéristiques attribuées à l'un des types de marketing peut parfaitement être présente, dans tel ou tel cas, dans un autre !

On nous pardonnera donc ici ces quelques raccourcis « à la hache » sur des sujets marketing à part entière dont beaucoup ont donné lieu à plusieurs ouvrages volumineux et dédiés !

SECTION III • Le marketing hors de l'entreprise privée

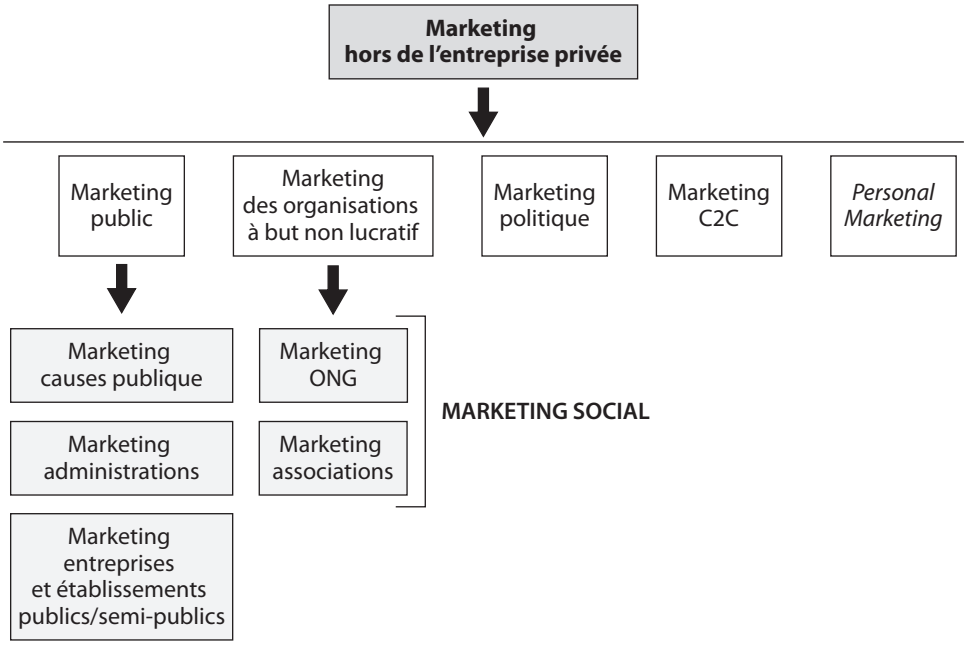
À partir de son univers de départ, celui des produits de consommation, le marketing et la communication qui l'accompagne ont suscité de l'intérêt et des transpositions hors de l'entreprise privée, sur les bases suivantes :

– Puisque le « produit » est un terme générique, pourquoi ce produit ne serait-il pas une idée, une cause, voire un homme ?
– Pourquoi ne pas appliquer le marketing même lorsque le but poursuivi n'est pas le profit ?

Ces transpositions, d'une partie seulement des pratiques de marketing en général, – il s'agit parfois uniquement de communication – ont donné lieu à différents « marketing », qui se recouvrent parfois quelque peu : marketing public, marketing non lucratif, marketing social mais aussi marketing politique, marketing C2C, *personal marketing*.

On trouvera ci-dessous une cartographie sommaire des principaux types de marketing en dehors de l'entreprise privée.

Graphique 1.



A • Le marketing public

Bien que le terme soit consacré, la définition du marketing public peut recouvrir trois notions :

– le marketing de tout le « secteur public », y compris les entreprises à capitaux majoritairement publics, quelles que soient leurs modalités juridiques (établissement public à caractère administratif ou EPA, établissement public à caractère industriel et commercial ou EPIC, société d'économie mixte ou SEM, etc.) ;
– le marketing du secteur administratif ;
– le marketing des causes publiques.

Il serait préférable de limiter le champ du marketing public aux deux derniers points car le marketing d'EDF, de la SNCF, d'une société de transport urbains ou de Météo France présente finalement beaucoup de points communs avec le marketing en secteur privé. Les principales différences sont que la finalité n'y est pas nécessairement la maximisation du profit, que les « produits » peuvent répondre à des obligations de service public et que des ressources publiques peuvent venir s'ajouter au chiffre d'affaires.

Le marketing du secteur administratif concerne les différents échelons administratifs (en France : national, régional, départemental ou local). Il a pour objectif de gérer efficacement la communication publique et de réduire les distances réelles et perçues entre l'usager et l'administration. Il concerne donc essentiellement la qualité du service rendu par les différents niveaux des administrations et la communication autour de leur notoriété et de leur image.

Le « marketing » des causes publiques se consacre aux grandes causes nationales financées sur fonds publics : la sécurité routière, la prévention des cancers ou du VIH, la lutte contre la consommation de drogue, de tabac ou d'alcool, etc. Dans ce type de marketing, le « produit » est une idée, une cause publique et l'objectif premier n'est évidemment pas le profit puisqu'il n'y a aucune contrepartie monétaire. Il s'agit ici plus de communication que réellement de marketing, essentiellement de communiquer et de convaincre autour d'idées et de comportements.

B • Le marketing des organisations à but non lucratif

NB : on regroupe parfois sous le terme de « marketing social » le marketing des causes publiques et celui des organisations ONG.

Les organisations à but non lucratif, sont principalement en France les associations et les ONG.
La France compte plus d'un million d'associations mais on peut prendre comme exemples les restos du cœur ou les différentes associations de recherche médicale. De même, on peut prendre Médecins sans frontières, Médecins du monde, la Croix-Rouge, Handicap international ou Action contre la faim comme exemples d'ONG ou OING pour celles qui sont internationales.
On voit que les associations et les ONG peuvent s'engager dans des causes très proches des causes publiques.
Il n'est pas interdit à une association ou ONG d'abriter des activités susceptibles de lui permettre de réaliser un profit. Elle ne sera alors pas éloignée du marketing privé. Toutefois, ces activités doivent être menées dans le seul but de poursuivre les objectifs principaux de l'organisation.

Dans le marketing des ONG et associations proches, trois objectifs sont essentiels :
– faire connaître la « cause » concernée et y faire adhérer le public ;
– obtenir des subventions de la part des organismes officiels ;
– obtenir des adhésions et/ou des dons de la part d'un « marché des donateurs » concurrencé par toutes les autres sollicitations.

Le « marché des dons » est lui aussi tellement concurrencé, que dans certains cas, les dépenses de communications engagées pour obtenir ces dons peuvent absorber un pourcentage très significatif du budget de l'association ou ONG concernée.

Du point de vue d'un donateur, il vaut mieux s'assurer que les « dépenses marketing » et les coûts de structure permettent bien d'affecter l'essentiel des sommes à la « cause » concernée.

C'est en France le rôle de la Cour des comptes et d'organismes comme, par exemple, le « Comité de la charte du don en confiance » (www.comitecharte.org), organisme d'agrément et de contrôle, de promouvoir la transparence et la rigueur de la gestion des dons faits aux OSBL ou Organismes sans but lucratif.

C • Le marketing politique

Les partis et les hommes politiques se sont rapidement intéressés au marketing et à sa capacité d'influencer les perceptions et les opinions, notamment par la communication.

Nous ne prendrons pas parti (!) sur la légitimité qu'il y a à appliquer la démarche marketing à la politique, c'est-à-dire à adapter l'offre à la demande, ce qui revient à faire dire à un homme politique ce que le « marché des électeurs » a envie d'entendre.

On retrouve d'ailleurs ce « dialogue d'éthique » entre conviction et adaptation au marché dans d'autres aspects du marketing comme par exemple : faut-il écrire un livre ou créer une œuvre d'art autour du besoin de créer ou bien autour du besoin de la vendre ? Ou encore, faut-il créer un produit autour de la conviction de son utilité ou de sa beauté technique ou bien parce que le marché le demande ?

Toujours est-il que les principes du marketing et la communication politique sont aussi vieux que la démocratie athénienne et que la politique moderne a largement fait usage des techniques du marketing et de la communication en les appliquant au « marché des électeurs » et aux produits « homme politique » et « idée politique ». Il ne viendrait aujourd'hui à l'idée d'aucun homme politique de ne pas travailler la clarté de son offre comme de ne pas s'entraîner à « bien passer » dans les médias.

Depuis la campagne présidentielle française de 2007 et plus encore de l'élection de Barack Obama fin 2008, les politiques ont clairement perçu le profit qu'ils pouvaient tirer des « médias sociaux ».

Les peuples ont d'ailleurs fait de même, comme l'ont montré les événements de fin 2010 de Tunisie et d'Égypte.

D • Le marketing C2C

Le marketing C2C pour *Consumer to Consumer* est le marketing du consommateur devenant acteur marketing des produits qu'il souhaite vendre ou revendre.

Il s'agit bien sûr plus de techniques de présentation web ou de tactiques d'achat sur Internet que de marketing à proprement parler.

Plus intéressante est la stratégie marketing d'entreprises comme *ebay*, qui appartiennent à l'univers du marketing numérique.

E • Le marketing de la personne

L'apparition du web 2.0 et des réseaux sociaux a provoqué la naissance du « *personal marketing* », du « *personal branding* » et de la *e-réputation*.

Le *personal marketing* consiste à s'appliquer à soi-même en tant que « produit » les principes du marketing.

Le *personal branding* consiste à « devenir sa propre marque ».

La *e-réputation* personnelle consiste à surveiller et influencer, tout comme le font les entreprises, sa propre réputation sur Internet et dans les médias sociaux.

SECTION IV • Le marketing dans l'entreprise privée

Le marketing pratiqué dans l'entreprise privée se divise en deux grands univers :
– **le B2C (ou marketing grand public) sur des marchés de consommateurs** ;
– **le B2B/B2G ou marketing sur des marchés d'organisations**.

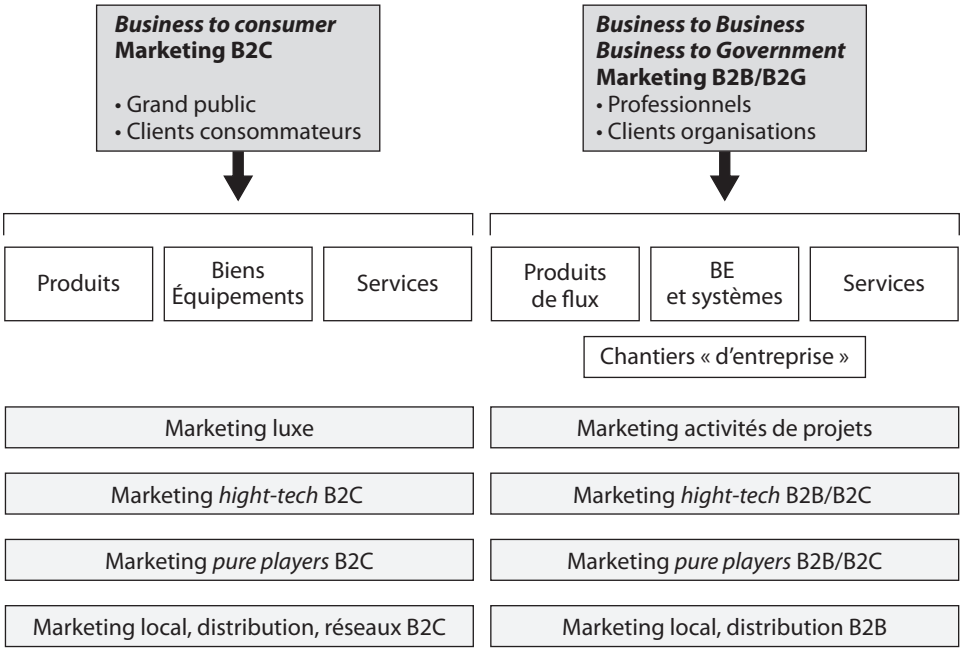
B2C et B2B sont véritablement des « univers » distincts pour le marketing. À la fois les entreprises et leur culture, les marchés et les clients, les pratiques marketing comme l'organisation des départements marketing y sont très différentes.

Ceci étant dit, nous avons déjà eu l'occasion d'indiquer que de nombreuses entreprises pratiquent aussi bien du marketing B2C et du marketing B2B/B2G.

Elles peuvent également pratiquer simultanément plusieurs types de marketing B2C, produits et services, par exemple, ou plusieurs types de marketing B2B/B2G comme produits et projets.

On trouvera ci-dessous une cartographie sommaire des principaux types de marketing de l'entreprise privée.

Graphique 2. Les principaux types de marketing de l'entreprise privée



A • L'univers du marketing B2C : marchés grand public

Le marketing B2C s'adresse aux marchés grand public avec trois grands types de marketing, qui demeurent malgré tout assez proches :
– le marketing des produits de consommation courante tels les produits alimentaires ou la lessive ;
– le marketing des biens d'équipements de consommation comme l'automobile ou la maison individuelle ;
– le marketing des services aux particuliers comme la banque, l'assurance, l'hôtellerie, le tourisme ou les loisirs.

En outre, l'univers du B2C présente quelques déclinaisons particulières :
– le marketing du luxe ;
– le marketing du *high-tech* B2C ;
– le marketing des « *pure players* » de l'Internet ;
– le marketing local/distribution.

Le B2C est le plus connu des univers marketing, celui dont nous connaissons tous les entreprises et les marques, celui qui nous est déjà familier en tant que consommateurs.

C'est l'univers des marques les plus connues du grand public mais y opèrent également des PME performantes, moins universellement connues bien que très bien positionnées sur des niches de marché (les produits bio ou le commerce équitable, par exemple).

C'est également le monde « naturel » des diplômés des *business schools*, pour ceux qui ont choisi le marketing. Ces derniers font souvent carrière dans les grands groupes au service des grandes marques. Ils s'adaptent facilement à l'un ou l'autre des trois grands types de marketing B2C car leur formation les y a bien préparés. On les rencontre aussi bien dans les produits, les équipements domestiques ou les services.

B • Principales caractéristiques du marketing B2C

➥ Les marchés et les consommateurs

– Des marchés de consommateurs-individus ou familles qui prennent leurs décisions sur des critères en partie rationnels mais largement affectifs, parfois impulsifs. Ce qui « fait valeur » pour le marché et les consommateurs est lié non seulement à l'usage mais très largement à l'image projetée par le produit ou service consommé sur le consommateur lui-même ou sur son entourage.
– Un rôle très important de l'image et de la marque de l'entreprise et du produit pour la reconnaissance et la confiance.
– Des marchés où le même consommateur est partagé entre une sensibilité extrême à la valeur et une sensibilité extrême au prix.
– Des marchés composés de générations différentes dans leurs comportements : exemple le troisième âge *versus* la génération Y ou génération « *digital natives* ».
– Des marchés où l'information existe et peut être facilement obtenue, même si elle est parfois coûteuse.
– Des concurrents visibles et identifiables, par leur présence dans la distribution, par leur communication et leurs prix.
– La possibilité d'utiliser l'échantillonnage, la statistique et les modèles mathématiques.

➥ Le marketing et les entreprises

– Un marketing jugé vital ou « stratégique » par l'entreprise, en général pratiqué depuis longtemps, parfois avancé, qui applique depuis longtemps les fondamentaux : segmentation, ciblage, positionnement, proposition de valeur, gestion des marques, cycle de vie des produits et des clients.
– Un marketing dans lequel l'image, les marques et la communication sont essentielles : créer et maintenir la fidélité au produit et à la marque est au cœur des actions et consomme une part significative des budgets marketing.
– Un marketing reconnu en interne pour la création de valeur, les prix et les marges, qui joue clairement le rôle de « pilote » de l'ensemble des actions de succès-marché de l'entreprise.
– Un marketing perturbé dans ces fondements, ces dernières années, par la révolution du consommateur, celle des médias, celle du numérique.
– Un marketing où la distribution est le plus souvent un enjeu clé (par exemple, la grande distribution représente en 2010, 70 % du marché alimentaire en France), que celle-ci soit propre ou non, avec d'âpres négociations sur les volumes, les remisses et les marges.
– Des entreprises qui s'adaptent actuellement très rapidement au marketing numérique, en particulier aux médias sociaux.
– Des entreprises dont les structures marketing sont parfois importantes et dont les équipes sont spécialisées dans chacun de ses aspects : produit, prix, *packaging*, marketing Internet, etc.
– Des entreprises dont les directions générales sont souvent issues du marketing et où embaucher des diplômés d'écoles de commerce est naturel… lorsque ceux-ci ont choisi le marketing plutôt que la finance !

➥ Les produits grand public de consommation courante

C'est en général de ce type de marketing que l'on parle lorsqu'on parle de marketing « tout court ». Les produits sont les produits que l'on trouve par exemple en hypermarché et qui sont achetés de manière fréquente : produits alimentaires, produits d'hygiène et entretien, etc.

Le marketing des produits se caractérise par le fait que le produit est « tangible » ou « physique ». On y trouvera donc des préoccupations telles que par exemple :
– les volumes produits, les prix de revient en fonction des quantités ;
– la qualité industrielle et la constance dans la qualité ;
– la marque, le *design* et le *packaging* en tant que composantes essentielles de la valeur ;
– la fréquence de renouvellement ;
– les questions des différents types de distribution pour amener le produit jusqu'au consommateur ;
– les questions de *supply-chain* (logistique) qui participeront largement à la satisfaction des clients.

La ou les « occasions de consommation » au-delà du profil du consommateur-cible : le petit-déjeuner pour le Nutella ? L'installation d'un jeune couple pour IKÉA ? Dans un bar avec un ou deux amis le soir pour une bouteille de cognac au Japon ?

➥ Biens d'équipement grand public

Ces produits sont également des produits grand public mais ils ne sont achetés qu'occasionnellement par le consommateur et constituent pour lui un investissement.

La fréquence de renouvellement et le niveau d'investissement sont d'ailleurs variables. Il est clair qu'une voiture neuve ou une maison individuelle constituent un investissement significatif et ne sont achetées que quelques fois au cours d'une vie. L'investissement sera plus faible pour un téléviseur, un lave-vaisselle ou un lave-linge. Un lecteur de DVD, quant à lui, ne sera acheté qu'occasionnellement mais ne constituera pas vraiment un investissement… sauf dans le discours du vendeur ! Il pourra pratiquement être considéré comme un consommable.

La frontière basse entre bien d'investissement et consommable évolue d'ailleurs avec le niveau du prix relatif du produit et le coût de la main-d'œuvre et du service face au choix entre réparation et remplacement. Prix à la baisse et coût de réparation à la hausse font qu'une partie des produits de ce type, qui étaient auparavant des biens d'investissement, sont devenus des consommables qu'on ne répare plus.

Le type de marketing pratiqué pour ces produits sera proche du marketing des produits de consommation courante mais il intégrera de plus la détection du moment où le consommateur est en situation de procéder à l'achat, ainsi que le financement, qui est souvent un élément décisif de l'offre et permet de réaliser des marges supplémentaires avec des sociétés filiales ou associées.

➥ Services grand public

Les services grand public s'adressent également aux consommateurs mais il n'y a pas ici de produit physique ou tangible. L'exemple typique en est la banque ou l'assurance (aujourd'hui la bancassurance) mais aussi la restauration, l'hôtellerie, le tourisme et les loisirs.

Le marketing des services se caractérise par :

- l'absence des questions de production industrielle en usine, de stock et de logistique physique, qui sont remplacés par la notion « d'industrialisation du service » ;
- un effet variable des volumes sur la baisse des coûts unitaires, par effet d'échelle ou « courbe d'expérience » ;
- l'impossibilité de stocker : le service est consommé au moment même où il est produit ;
- la nécessité de rendre le service compréhensible et « tangible » malgré l'absence de produit physique ;
- le marketing traitera donc les services comme des produits pour les rendre tangibles et leur appliquera le même type de marketing-mix : un nom, des spécifications, un prix, etc. ;
- l'importance des hommes et des femmes dans la qualité du service proposé, bien qu'une partie des services soit délivrée par des automates ou des machines et puisse nécessiter des investissements importants pour rendre le service disponible ;
- la nécessité de rendre la prestation de service conforme à la promesse qui en est faite ;
- l'exigence interne de constance dans la qualité dans l'espace et dans le temps : délivrer un service de qualité identique du premier janvier au 31 décembre et le cas échéant à New York, Dehli et Sidney ! D'où des questions de « *process* interne de service » et de normalisation très précise de la production et de la qualité du service.

➥ Quelques déclinaisons particulières du marketing B2C

Marketing du luxe

Le luxe est particulièrement emblématique de la création de valeur en B2C. Mais précisons immédiatement que sa réussite est due à la fois à des stratégies d'entreprises et à un marketing tout sauf conventionnel.

Ne se limitant pas à un seul secteur comme le marketing de la bancassurance ou du tourisme par exemple, le marketing du luxe touche différentes activités puisque Mac Kinsey identifiait en 1990, dans un rapport pour le comité Colbert, trente-cinq secteurs « susceptibles de comporter des marques de luxe » !

Il peut s'agir de :

- produits comme la joaillerie, la parfumerie, la mode, qui sont les représentants le plus éminents du « produit de luxe à la française ». D'autres produits comme certains « objets de la personne » ou encore l'automobile, d'origine plus diversifiée en Europe, aux USA et en Asie ;
- biens d'équipement comme l'immobilier de luxe dans les grandes capitales où les lieux bien spécifiques de tourisme et loisirs ;
- services comme l'hôtellerie et le tourisme de luxe, que l'on trouvera partout dans le monde avec un développement tout particulier en Asie ces dernières années.

Les stratégies des entreprises de luxe s'appliquent :

- soit à des entreprises indépendantes qui possèdent une marque prestigieuse. Elles sont de plus en plus rares à ne pas appartenir à un groupe. L'une des dernières en France parmi les grands noms des produits de luxe est Hermès. Cartier et Montblanc, au contraire, appartiennent au groupe suisse Richemont, troisième groupe mondial de luxe derrière LVMH et PPR ;
- soit à des groupes de luxe, qui procèdent le plus souvent par acquisition de marques et renforcement de leur présence mondiale, notamment en Asie actuellement.

Au cœur de ces stratégies, le marketing du luxe porte au plus haut point les notions d'identité de la marque, de valeur du produit ou du service, d'excellence dans la qualité, de relation socioaffective à la marque, de « rêve » associé à l'offre.

Contrairement aux apparences et idées répandues, le marketing du luxe est totalement différent du « marketing du haut de gamme », pour employer un terme habituel quoiqu'imprécis. En effet, le concept de luxe est différent du concept de *premium*. Le luxe n'est pas, comme le « haut de gamme », une modalité de positionnement marketing sur un marché. Le luxe se situe au-delà, tout entier consacré à l'expression d'un « univers » personnel propre à la marque. L'univers propre à chaque marque de luxe repose sur des caractéristiques différentes de celles propres aux marques « ordinaires ».

On trouve bien sûr un marketing puissant et performant dans les entreprises du luxe. Mais ce marketing n'opère pas selon les principes qui font le succès des autres produits et services B2C. En particulier, une bonne partie des concepts fondamentaux en marketing, comme le positionnement ou le cycle de vie, n'y sont pas utilisables.

À propos de la différence entre luxe et *premium*, Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer écrivent (p. 56/57) dans un ouvrage récent consacré au luxe (*Luxe oblige*, Éditions Eyrolles, décembre 2008) : « D'ailleurs le marché financier ne s'y trompe pas : Millward Brown valorisait en 2008 la marque Louis Vuitton à 26 milliards de dollars

alors que la marque L'Oréal l'était à 16 milliards, de dollars, soit presque deux fois moins pour un chiffre d'affaires environ cinq fois plus élevé. La même étude valorise la marque Toyota à 35 milliards de dollars et BMW à 28 milliards, alors que le nombre de véhicules vendus est huit fois plus faible pour BMW que pour Toyota. Ainsi, le monde financier reconnaît bien la spécificité du luxe et la valorise. »

On y trouve également (p. 83) : « Le luxe ne part pas du client et ne se soucie pas de sa concurrence » et « l'identité ne se divise pas, ne se négocie pas, elle est. »

On peut voir au passage des similitudes entre le luxe et d'autres univers, dans cette conception « identité *push*[1] » du rapport au marché consistant à imposer ce que l'on est, à l'opposé d'une conception marketing classique « *market pull* », qui consiste à s'adapter au marché :

– les produits de la création artistique marchande, en littérature ou peinture par exemple. Faut-il infléchir sa création dans le but de la vendre ?
– la domination du marché par l'excellence dans le *high-tech*, que ce soit en B2C ou en B2B : cette excellence s'appuie plus sur l'innovation et le « *techno push* » que sur le « *market pull* ». Le succès d'Apple doit moins à l'adaptation au marché qu'à la pertinence de l'innovation et à l'expression d'une identité très forte. De même, dans le *high-tech* B2B, les succès majeurs reposent souvent sur l'expression d'une excellence technologique et fort peu sur l'adaptation classique au marché.

Marketing *High-tech* B2C

Le marketing du *high-tech* B2C est également un marketing multisectoriel, au même titre que le luxe. Il traverse également plusieurs secteurs industriels et on peut également dire qu'il n'obéit pas totalement, lui non plus, aux règles du marketing « classique ».

Nous l'avons isolé également, simplement parce qu'il nous semble que l'association d'un rythme d'innovation rapide dans les produits, d'une culture mixte ingénieurs-marketeurs et d'un fort engouement pour le numérique l'amènent à pratiquer un marketing particulier et innovant par rapport à la « tradition marketing ». Cette tendance est particulièrement flagrante chez les opérateurs du fixe et du mobile ou dans le *hard* et le *soft* du jeu vidéo.

Le « *high-tech* B2C » est le secteur de l'électronique grand public, de l'informatique (matériels et logiciels), de la téléphonie mobile (appareils et services des opérateurs).

C'est le marketing de HP ou Dell, d'Apple ou Nokia, de Microsoft, de SFR, Bouygues Télécom, Orange ou Free. Avec l'apparition du « *cloud computing* » et l'importance prise par les « *écosystèmes logiciels* », il tangente également les métiers des « *pure players* » de l'Internet comme Google.

Il est caractérisé par :

– des entreprises qui sont à la fois des entreprises d'ingénieurs et des entreprises de marketeurs ;
– un niveau technologique avancé, bien que les limites de prix rencontrées dans le grand public ne permettent pas d'offrir à un instant *t* des technologies aussi sophistiquées et coûteuses qu'en milieu professionnel au même moment ;

1. Il s'agit ici des mots « *push* » et « *pull* » tels qu'employés dans le domaine technologique et non dans leur acception marketing de « *push-pull strategies* ».

– un rythme d'innovation technologique et marketing rapide, donc des lancements très fréquents de nouveaux produits et de nouvelles offres ;
– une très forte concurrence entre grands acteurs nationaux chez les opérateurs Internet/mobile ou mondiaux pour les produits d'électronique grand public ou les logiciels et applications ;
– dans les services, la téléphonie mobile par exemple, une grande sophistication des pratiques tarifaires (que le consommateur trouve parfois aussi incompréhensibles que dans la banque !) ainsi que des politiques de conquête et de fidélisation clients ;
– un marketing avancé et offensif utilisant intensément les possibilités offertes par le marketing numérique.

Marketing des *pure players* de l'Internet

Le marketing des entreprises nées et opérant exclusivement dans l'Internet est particulier en ce sens qu'il est dans les « gènes » comme dans la logique du métier de ces entreprises, de pratiquer quasiment exclusivement du marketing numérique.

Contrairement aux entreprises classiques, qui ajoutent peu à peu le marketing digital à leur marketing existant, ces entreprises se préoccupent peu du marketing « non numérique » qu'elles ont tendance à considérer comme totalement dépassé ou du « marketing de grand-papa » !

« Hors du digital, point de salut en marketing » pourrait être leur devise, partagée en cela par une bonne partie du B2C *high-tech* !

C'est par exemple le marketing des survivants enfin largement profitables de l'éclatement de la bulle Internet de 2000 comme Amazon, des Brandalley, Meetic (mis en ligne en 2002), Ventes Privées, Cdiscount, Pixmania, des acteurs du jeu en ligne… et aussi de Google.

L'importance économique de ce secteur n'est plus à démontrer : selon le rapport McKinsey remis le 9 mars 2011, **la « filière Internet » française pèse aujourd'hui 72 milliards d'euros, 3,7 % du PIB** (source *Journal du Net* du 9/03/2011). Plus précisément, **700 000 personnes travailleraient directement** dans une activité de la filière et **300 000 indirectement**, principalement dans la chaîne logistique du commerce électronique.

Comptant, aujourd'hui, pour près du quart de la croissance économique, avec une prévision de 450 000 emplois nets qui auront été créés à l'horizon 2015, la filière Internet est probablement en 2010 (statistiques non encore publiées) devenue comparable ou supérieure dans l'économie à l'agriculture, l'énergie ou les transports !

On se reportera aux développements du chapitre sur le marketing numérique pour appréhender le fonctionnement des *pure players* de l'Internet, dont la culture marketing est largement partagée par les nouvelles entités marketing « numérique » ou « interactif » au sein des départements marketing des sociétés classiques.

Marketing local, distribution, réseaux B2C

Certaines activités de produits et services B2C demandent à la fois une forte proximité locale et une présence nationale ou internationale.

Elles demandent donc de coordonner une stratégie marketing centrale de la marque ou de l'enseigne avec le marketing local du point de distribution/vente/service.

Les formes juridiques ou contractuelles de ces associations central/local peuvent être diverses : filiales, regroupement coopératif, succursales, agences, franchise, etc. La tête de réseau peut être une centrale d'achat/référencement, un franchiseur, une société mère. Ces activités de marketing de réseau concernent :

- la grande distribution généraliste : point de passage obligé d'une grande partie des produits grand public, les grandes enseignes de distribution type Carrefour ou Casino ont une stratégie de développement centrée autour de leur enseigne, de la « philosophie » de leur marque et de leurs points de vente, des emplacements, de l'expansion géographique internationale. Les distributeurs pratiquent un marketing qui est simultanément un « marketing vente » et un « marketing achat ». On y trouvera :
  - les négociations avec les marques nationales,
  - pour les marques propres, les négociations avec les sous-traitants, qui sont parfois les marques nationales elles-mêmes,
  - l'équilibre entre les marques premier prix, les marques propres et les marques nationales,
  - le choix des lignes de produits distribués selon les types de points de vente ;
- les réseaux des entreprises de distribution spécialisée faisant ou non fabriquer pour leur propre marque comme Séphora, Zara, Décathlon, Fnac, pour citer quelques noms ;
- les réseaux des entreprises de service ou produits/services comme dans la restauration ou la réparation automobile : McDonalds, Buffalo Grill, Feu vert ou Midas, etc. ;
- les groupements d'achat comme par exemple Intersport ;
- les réseaux de distribution, exclusifs, ou non, des grandes marques comme les réseaux de concessionnaires et agents automobile.

NB : on pourrait rattacher au marketing « local » le marketing des filiales pays des grandes sociétés internationales, à ceci près que d'un point de vue mondial, « local » veut en général dire « pays ».

Pour une marque automobile par exemple, il existe le marketing de la marque au plan mondial, celui de chaque filiale pays et celui, que l'on devrait appeler « territorial », de chaque concession.

Ce qui caractérise le marketing d'une filiale pays est qu'elle ne décide pas, en général, des caractéristiques des produits. Vue du siège mondial, elle est considérée comme une filiale de vente et de marketing opérationnel, chargée d'adapter le marketing mondial au contexte d'un pays donné. Il existe bien une stratégie marketing par pays, qui va prioriser les différents segments de marché en fonction du contexte et des opportunités de chaque pays, mais les produits, tout comme les grandes lignes de la communication, seront le plus souvent décidés par le siège.

Marketing local ou de proximité

Le marketing local ou de proximité est le marketing du point de vente appartenant à un réseau. Mais c'est aussi celui :

- du commerce de détail indépendant ;
- de la PME opérant sur un territoire géographique limité. Une entreprise de gardiennage ou une agence de communication, par exemple, pourront avoir été créées et effectuer leur croissance initiale sur une ville ou un département donné.

Le marketing local se consacrera :
– à l'analyse du marché local (ex. : analyse géomarketing) ;
– à l'adaptation des produits et des offres au contexte et à la concurrence locale ;
– aux bases de données et CRM local ;
– à des campagnes locales de communication et promotion ;
– à des actions de relations publiques locales ;
– à un site web local respectant les normes de l'enseigne ou de la marque en cas d'appartenance ;
– à un accueil et une qualité de service du point de vente.

Marketing réseau (marketing de la tête de réseau)

La plupart des réseaux pratiquent un marketing à la fois central et local caractérisé par :
– le choix des lignes et gammes de produits distribués ou des services pratiqués ainsi que la répartition entre gammes imposées et gammes laissées à l'initiative locale ;
– le choix des emplacements pour chaque ville ou territoire, la définition des « figures imposées » ou des normes pour chaque point de vente ou de service : architecture, signalisation, aménagement intérieur, etc. ;
– le soutien central à l'efficacité commerciale et marketing des points de vente locaux ;
– parfois le soutien à leur investissement financier lorsque la mise à la norme du point de contact local demande des investissements significatifs ;
– un « marketing local » actif autour de chaque point de vente, souvent cofinancé par le central et le local ;
– la communication autre de l'enseigne.

On notera quelques éléments caractéristiques des relations entre le central et le local dans les réseaux :
– le marketing local prend une importance croissante en complément du marketing central. Le central ou la marque ne peut tout faire, même si ses moyens sont importants en comparaison des moyens locaux. Le marketing local est essentiel pour une bonne couverture du territoire et les positions concurrentielles locales peuvent varier considérablement en fonction de l'efficacité du point de contact local ;
– le rapport central-local est un rapport de négociation type, au sens où chacun a besoin de l'autre tout en ayant des intérêts opposés sur les investissements et les marges ;
– il met souvent en contact une enseigne ou marque nationale ou internationale et un entrepreneur local, parfois devenu important, d'où un certain choc de cultures ;
– des enjeux importants se jouent autour du partage de la marge, de la répartition des investissements et des efforts marketing entre le central et le local : qui fait quoi, qui paie quoi et pour quelle marge ?
– avec le développement des ventes sur Internet, l'avenir des points de distribution et de contact locaux se joue sur leur capacité à apporter une réelle « valeur ajoutée » locale. Les points de contact sans valeur ajoutée suffisante seront menacés par la complicité entre des consommateurs désireux d'acheter moins cher et des marques soumises à la tentation de réduire ou de supprimer les marges qu'elles consentent aux distributeurs.

C • L'univers du marketing B2B/B2G : marchés d'organisations

Le marketing B2B/B2G est un marketing en général beaucoup moins familier que le marketing B2C car nous ne sommes pas confrontés, en tant que consommateurs, à ses entreprises, ses produits et ses marques, à moins que l'entreprise n'opère à la fois en B2C et B2B/B2G (ex. : Michelin) ou qu'elle ne communique au plan institutionnel.

Cet univers marketing partage une « culture d'ingénieurs » mais il est loin d'être homogène pour le marketing. Il recouvre quatre grands types de marketing :
– le marketing des produits de flux ;
– le marketing des biens d'équipement et systèmes ;
– le marketing des services B2B/B2G ;
– le marketing du BTP/installation.

En outre, l'univers du B2B/B2G présente quelques déclinaisons particulières :
– le marketing des activités de projets ;
– le marketing du *high-tech* B2B/B2G ;
– le marketing des *pure players* B2B/B2G ;
– le marketing local, distribution, réseaux B2B.

Historiquement, le terme B2B englobait également sa variante « marchés publics ou gouvernementaux », lorsqu'on parlait encore de « marketing industriel » pour désigner le B2B/B2G.

On préfère aujourd'hui de plus en plus en distinguer la partie « marchés publics et gouvernementaux » ou B2G pour *Business to Government*.

Nous adopterons la définition plus restrictive en séparant le B2B du B2G, même si la plupart des entreprises opèrent simultanément sur les deux types de marchés, les distinguant simplement dans leur segmentation par les termes « privé » et « public » ou « gouvernemental ».

Les clients B2B sont donc des entreprises privées, qui achètent des produits, des services, des biens d'équipement, des « systèmes », des projets. Les clients B2G appartiennent au secteur public ou gouvernemental. Ils sont donc régis par des logiques et des processus d'acquisition différents, même s'ils achètent très souvent les mêmes produits ou prestations que les clients B2B.

Le B2B/B2G, supérieur à celui de B2C, représente un poids économique et ses entreprises, bien que moins connues, sont fréquemment sensiblement plus importantes que celles porteuses des grandes marques du B2C, tant en CA qu'en effectifs.

Par exemple, le groupe Schneider Electric a réalisé 16 Mds d'euros de CA en 2010 dans le monde, alors que Louis Vuitton et Cartier, infiniment plus connues du grand public du monde entier, en ont réalisé respectivement de l'ordre de 4 Mds et 3 Mds.

Il va sans dire que les taux de rentabilité des grandes marques du B2C, *a fortiori* celles du luxe, feraient rêver la quasi-totalité des entreprises du B2B/B2G !

On nous permettra de prêcher un peu pour notre paroisse… et d'y voir la preuve que le marketing impacte directement les résultats des entreprises !

Il est d'ailleurs la règle que « les grosses marges rêvent de gros volumes et que les gros volumes rêvent de grosses marges » ! Construire les deux est un *challenge* de stratégie et de marketing qu'un tout petit nombre d'entreprises seulement réussit à relever !

D • Principales caractéristiques du marketing B2B/B2G

➥ Les marchés et les clients

– Des marchés composés d'organisations privées ou publiques.
– Des marchés qui pratiquent la « consultation » des fournisseurs et où on rencontre tantôt une dynamique continue/de flux avec des clients ayant un « potentiel annuel » et très fréquemment une dynamique discontinue, celle du « coup par coup », des « projets » ou « affaires » avec ou sans appel d'offres.
– Des marchés et des clients de taille et potentiel très différents.
– L'information peut parfois être difficile à obtenir, voire inexistante.
– Des marchés où quelques entreprises ou organisations représentent fréquemment une part importante du potentiel ou du CA : ce seront les *key-prospects* ou les *key-accounts*.
– Des marchés qui, pour les produits, pourront présenter des « chaînes de valeur marché » parfois longues entre l'entreprise et le destructeur ou utilisateur final du produit, comme par exemple : producteur, grossiste, négociant, installateur, bureau d'études, utilisateur ou encore client, client du client, client du client du client, etc.
– Des clients qui « réduisent des risques » et « évaluent la valeur » différemment du grand public. Les définitions et perceptions de ces risques et de cette valeur sont différentes pour chaque entreprise, même s'il existe de grandes familles de risques et de valeurs qui sont communes : par exemple, le risque de faillite du fournisseur ou la valeur associée à des réductions de coûts d'exploitation ou de possession.
– Des clients qui ont pour les produits de flux un « potentiel annuel », dont on va s'efforcer de prendre une « part de marché client ». Dans les métiers de projets, certains clients n'auront aucun potentiel parfois durant plusieurs années !
– Des clients qui peuvent avoir individuellement une taille, une expertise technique et un pouvoir de négociation supérieurs à ceux des fournisseurs.
– Des clients qui prennent leurs décisions sur des critères principalement rationnels (le prix d'achat, le coût de possession, les risques perçus, etc.) ou même formels (conformité de la réponse, moins disant, etc.). Les clients B2B préfèrent d'ailleurs souvent se considérer comme exclusivement rationnels, bien que les facteurs psychologiques et d'image soient loin d'être absents de leurs décisions.
– Des clients qui ont des « processus d'achat », parfois formalisés, le plus souvent collectifs, pouvant impliquer des services ou des organismes extérieurs.
– Un rôle important de la notoriété et de l'image du fournisseur pour l'identification et la confiance mais encore plus important de l'expérience de la relation et des personnes en contact avec le client pour la fidélisation.

➥ Le marketing et les entreprises

– Des entreprises dont la culture est de façon dominante une « culture d'ingénieurs » plutôt qu'une culture marketing, même si la culture commerciale et celle du service client, qui sont différentes de la culture marketing, peuvent être parfois très présentes.
– Des entreprises qui considèrent fréquemment, parfois à tort, que la technique et les coûts sont des facteurs de différenciation et de création de valeur infiniment plus importants que le marketing.

– Un marketing qui doit s'adresser non seulement à des segments de marché et à des organisations clients mais aussi à des types de décideurs, parfois appelés « audiences ».
– Un marketing qui doit trouver sa place et sa légitimité en tant que complément et contrepoids aux seuls techniques et coûts. Des structures marketing très légères en comparaison avec le B2C.
– Un marketing qui pose des questions particulières en termes de :
  – marketing tout au long de la chaîne de valeur marché, depuis le client direct ou le distributeur jusqu'au client final ;
  – *business model ;*
  – choix de la position ou des positions dans la chaîne de valeur du métier.
– Un marketing dont la communication s'articule souvent plus autour du nom de l'entreprise que des marques des produits ou services.
– Un marketing qui utilise de plus en plus largement les systèmes et outils de CRM, qui commence à percevoir clairement l'intérêt du marketing numérique, de l'*e-réputation*, des médias sociaux en B2B pour « générer du *business* ».

➥ Ce qui est spécifique au B2B *stricto sensu*

– Des marchés composés d'entreprises privées elles-mêmes en concurrence sur leurs propres marchés.
– Des marchés où la demande est souvent dérivée, tractée par un marché final situé parfois plusieurs stades en aval de la demande directe.
– Des clients qui sont eux-mêmes en concurrence dans leur propre *business* et attendent donc des fournisseurs « une contribution positive à leur activité, leurs coûts, leur situation concurrentielle ». Un marketing qui distinguera souvent entre « *key accounts* », *midmarket* et « clients divers ».

➥ Ce qui est spécifique au B2G

– Des marchés composés d'administrations publiques ou de grands organismes internationaux.
– Des organisations clientes qui n'ont pas des préoccupations *business* ni de concurrence mais des préoccupations liées à leurs « missions ». En France, elles comprennent les structures territoriales (mairies, communautés de communes, conseils généraux, conseils régionaux), les ministères et administrations, les entreprises publiques soumises au Code des marchés publics. À l'étranger, on trouvera les structures gouvernementales et territoriales de chaque pays ainsi que les grands organismes internationaux, comme par exemple l'Union européenne, l'Agence spatiale européenne (ESA), l'ONU, l'OTAN.
– Des clients qui achètent sur des « dotations budgétaires » : l'origine des budgets, leur montant, leur ligne budgétaire, leur calendrier de dépense, les procédures d'attribution des marchés sont donc des éléments essentiels de la « connaissance marché ».
– Les procédures d'attribution des marchés sont très normalisées et doivent être respectées à la lettre sous peine de ne plus être autorisé à concourir.
– Ce qui « fait valeur », pour un client B2G, peut-être différent de ce qui fait valeur pour un client B2C : par exemple, la possibilité de réduire des effectifs internes n'est

pas forcément une valeur positive dans le B2G. Les systèmes budgétaires sont des systèmes publics et non privés. Ils ont donc des règles différentes de celles des marchés privés, par exemple, entre budget d'investissement et budget de fonctionnement. Chaque organisme aura ses propres modalités de financement, lignes budgétaires et procédures d'attribution des marchés. Les grands contrats internationaux sont souvent sous influence de la politique et d'un *lobbying* intense. Ils comportent fréquemment des clauses de transfert de technologie, de production locale et/ou de partenariat avec l'industrie du pays concerné.

Produits industriels de flux

Ces produits sont achetés sur une base régulière par des clients qui les utilisent comme composants de leur propre production.

Ce sont, par exemple, les matériaux, l'acier ou l'aluminium, les composants électriques ou électroniques, les sous-ensembles.

Ils sont destinés aux industries de « production » ou « transformation » comme l'automobile, les industries mécaniques, l'industrie du plastique, l'industrie chimique, l'informatique, l'électroménager, l'installation, etc. Les clients s'approvisionnent soit directement auprès du fabricant soit par l'intermédiaire de distributeurs.

Le marketing de ces produits est face à :
– un réseau de distributeurs qui ne crée pas le marché mais peut lui faire écran dans certains cas ;
– une « chaîne de valeur marché » ou « chaîne de valeur industrielle » qu'il va falloir analyser puis animer par des stratégies de « *push* » et/ou des stratégies de « *pull* ».

Services B2B/B2G

Les services B2B, qu'il s'agisse de services directement associés aux produits (maintenance, réparation, financement, formation) ou non (nettoyage, logistique, ingénierie), présentent à la fois :
– les mêmes caractéristiques que tous les métiers de services : intangibilité du service, pas de stockage, etc. ;
– les caractéristiques marketing de l'univers B2B/B2G.

Les services B2B/B2G peuvent être très variés. Ce sont parfois des services initialement à faible valeur ajoutée ou « banalisés », comme le nettoyage ou le transport, qui généreront des marges faibles si on ne parvient pas à les faire « monter en valeur ». En effet, les barrières à l'entrée y sont faibles et une petite entreprise peut en concurrencer une grande sur la prestation de base, avec des coûts plus faibles. Ils pourront toutefois, au fil du temps, à la fois atteindre de gros volumes par le biais d'une démultiplication par des agences locales et monter progressivement en valeur. Le groupe Adecco réalise ainsi 15 Mds d'euros de CA et le groupe Norbert Dentressangle dans le transport/logistique pèse 3 Mds d'euros avec plus de 26 000 collaborateurs.

Ce seront parfois, au contraire, des services à haute valeur ajoutée (ingénierie, audit, intégration informatique), qui généreront des marges élevées mais dont la croissance sera plus lente, souvent pour des questions de disponibilité des ressources humaines et des compétences.

On y trouvera néanmoins également de très grandes entreprises : les « *big five* » de l'audit, Cap Gémini (8,7 Mds d'euros dans les services informatiques).

Comme dans tous les métiers de service, les questions de visibilité et de compréhension du service par le marché, de valeur et prix, de proposition de services innovants, de normalisation de la qualité de service, de qualité des hommes et femmes, de productivité dans la production de service, seront au cœur du marketing de ce type d'entreprises.

Comme tout service, le service B2B/B2G est consommé au moment où il est produit : l'utilisateur du service est donc son client final ou encore son « destructeur ».

On trouvera fréquemment dans les activités de services B2B/B2G les questions suivantes :

- Comment contractualiser la prestation de service sur des bases annuelles ou pluriannuelles plus longues pour sortir de la logique du « coup par coup » avec les clients ? Cela amènera dans certains métiers à parler de « fonds de commerce » de service, dont on cherchera à augmenter la part pour sécuriser les activités d'une année sur l'autre.
- Quel *business model* choisir ? Par exemple, concernant le « *revenue model* », qui est une partie du *business model*, faut-il se rémunérer sur les moyens ou sur les résultats ?

À quel endroit de la chaîne de valeur faut-il se positionner ? Faut-il être simple prestataire de service ou bien intégrateur de services/*prime contractor*. Cette question se pose également pour les produits ou les systèmes associant produits et services.

Biens d'équipement B2B

On trouvera dans cette catégorie des biens d'équipement fabriqués dans des sites de production : par exemple machines-outils, mais aussi rames de TGV, de transport urbain ou interurbain.

Ce sont des investissements pour les clients, qui les utilisent pour leur propre production ou exploitation. Ils donneront lieu à des compétitions autour de « projets » (voir ci-après).

On trouvera pour ce type de biens :

- le besoin d'identifier et d'anticiper le moment de l'investissement ;
- des questions liées au financement ;
- des questions liées au montant de l'investissement, au coût d'exploitation ou de possession, à l'impact sur la productivité et les coûts de production ou d'exploitation, à la compatibilité avec les équipements existants en cas de « parc » à maintenir, à la maintenance, à la formation, à la fin de vie ou la revente.

Chantiers « d'entreprise » : à la fois produits et services B2B/B2G

Il arrive parfois que le produit ne soit pas livré au client depuis un site de production, mais qu'il soit construit sur le site du client. C'est le cas des métiers du BTP, de la route, de l'installation.

Ces métiers constituent une partie très apparente des métiers dits « d'affaires » ou « de projet », puisque leurs réalisations sont souvent visibles dans le paysage, comme un immeuble, un pont autoroutier, un parking ou un barrage. Ils se reconnaissent

eux-mêmes sous la dénomination de métiers « d'entreprise » et se considèrent comme des métiers de service. Leurs entreprises opèrent dans des métiers dits « métiers d'affaires » ou « métiers de projets » (voir ci-après).

C'est le métier des grands groupes de BTP, Bouygues ou Vinci, mais aussi de leurs filiales d'installation (ETDE, Vinci énergies) ou de concessions (Vinci Park, Vinci autoroutes), les concessions étant une activité mixte construction-finance-juridique. C'est aussi le métier des infrastructures et de la route comme la pratique le groupe Colas (Colas, screg, Sacer). Comme dans tous les métiers de projets, la dynamique du marché est en grande partie faite de projets indépendants de montant, prix et marge variable. Le potentiel annuel d'un client a peu de sens car il peut être très différent d'une année sur l'autre, voire inexistant certaines années si le client n'investit plus.

Ces métiers comprennent toutefois une part de services récurrents (la maintenance d'une installation électrique ou d'un bâtiment par exemple) qui pourront être contractualisés et donner plus de stabilité à l'activité.

Le marketing de ces entreprises se caractérise souvent par un marketing central pris en charge par le siège et un marketing local pratiqué par les agences plutôt autonomes, qui sont chacune responsables de leur performance et de leur résultat économique sur un territoire donné.

On y retrouve donc des questions marketing liées à global/local, à l'efficacité commerciale et marketing locale, au support régional ou national au local, à la définition et normalisation centrale de produits et de services déclinables en local.

➥ Quelques déclinaisons particulières du marketing B2B/B2G

Marketing des activités de projets B2B et B2G

Au-delà des seuls métiers du BTP et de l'installation, les métiers de projets sont caractérisés par une dynamique commerciale particulière. Appelés « projets » ou « affaires » selon les métiers, chaque contrat fait l'objet d'une compétition particulière, qui peut être ou non lancée par un appel d'offres.

Les projets peuvent concerner aussi bien des produits pour un approvisionnement « hors flux » particulièrement important, des équipements ou systèmes intégrant des produits, ou des services, des constructions ou des « chantiers ».

Certaines entreprises, comme celles du BTP, opèrent par projets pour la quasi-totalité de leur activité. D'autres ne fonctionneront par projet que pour une partie, tout en vendant également des produits de flux et/ou des services de façon plus classique. Les projets seront alors parfois pilotés par un département « projets » ou « grands projets » ou « systèmes ».

On trouve des « métiers d'affaires » dans le BTP et l'installation mais aussi dans l'informatique, l'ingénierie, l'énergie.

Les projets peuvent être de montant modeste et leur attribution décidée rapidement. Ils peuvent être également de montant très important et la durée de la « course » des entreprises pour les remporter peut alors courir sur plusieurs mois ou plusieurs années.

Le marketing, dans ce type de métiers, est probablement l'un des plus complexes car il oblige à articuler, souvent au plan international, les actions autour de différents « niveaux » étroitement imbriqués : les projets, les produits ou services, les clients et leurs « audiences », les segments de marché.

Contrairement aux activités de produits :
– les concurrents en présence sur chaque projet ne sont pas connus. Seuls les concurrents possibles le sont. Pour deux projets identiques, les concurrents intéressés à soumissionner (« répondre ») pourront être différents ;
– le prix d'attribution sera le résultat des efforts faits par les concurrents en présence pour l'emporter. Deux projets identiques pourront donc se négocier à des prix différents ;
– le prix de revient et la marge exacts d'un projet ne sont connus ni avant de le vendre ni avant de le réaliser. Dans les produits, on connaît en général le prix de revient sous hypothèse de volume et la marge unitaire en fonction d'un prix identique pour tous les produits tant qu'on ne décide pas de le modifier. Dans les projets au contraire, la rentabilité n'est connue que lorsque le projet est terminé ;
– il existe donc toujours une rentabilité prévisionnelle (à « l'entrée » du projet) et une rentabilité effective (à la « sortie » du projet). L'écart entre les deux rentabilités mesure soit l'amélioration du projet (par des avenants, par exemple, ou bien des gains de productivité par rapport à la prévision), soit sa dégradation (aléas techniques, litiges/*claims*, pénalités de retard, etc.) ;
– la gestion du « risque sur projet » sera donc essentielle pour les contrats importants car un seul projet dont la réalisation tourne mal peut générer des pertes considérables ou même conduire l'entreprise à la faillite ;
– l'entreprise ne peut néanmoins pas se prémunir exagérément contre les risques éventuels d'un projet lors de son offre car, dans ce cas, le prix qu'elle proposera sera toujours trop élevé pour remporter le projet. C'est le dilemme de la gestion du risque et des prix dans ce type de métiers.

Dans le monde des projets, le montant des contrats peut aller de quelques milliers d'euros (pour la réfection d'une canalisation enterrée ou la réparation de quelques nids de poule sur une route par exemple) jusqu'à des montants considérables (plusieurs dizaines ou centaines de millions d'euros ou de dollars) pour les « grands contrats » de BTP (grands immeubles au Moyen-Orient ou en Asie, barrages en chine, etc.), l'internationnal chez EDF, les équipements de transports chez Alston. Dans ces derniers cas, la compétition peut durer plusieurs années, le coût d'élaboration de l'offre est très important et tout est gagné ou perdu selon que l'entreprise gagne ou perd le projet.

Les entreprises de projets organisent leur activité de vente et marketing de manière spécifique avec :
– des commerciaux amont chargés de détecter les projets ;
– des services « études et devis » ou des équipes de « *bids* » chargées de piloter la rédaction, simple ou complexe de la proposition dans ses différents aspects : technique, économique, financier, juridique, transferts de technologie, partenariats locaux ;
– des services marketing orientés vers le support à l'acquisition des affaires tout autant que vers l'anticipation des marchés.

L'omniprésence de la logique et du rythme des projets structure profondément toute l'entreprise, non seulement le commercial et le marketing. En cas de projets prestigieux, c'est toute la vie de l'entreprise qui tournera autour d'eux, éclipsant tout le reste !

Marketing *High-tech* B2B et B2G

Le *high-tech* B2B et B2G comprend à la fois :
- des produits (parfois appelés équipements) comme, par exemple, des produits d'électronique, un radar de trafic aérien, une radio ou un GPS militaires, les « boîtes noires » des avions ;
- des services : la maintenance des systèmes de contrôle aérien ou de signalisation de transport, l'intégration informatique ;
- des systèmes : un système de contrôle d'un pipe-line, un système de transmissions militaires, le système de contrôle d'accès d'un site ;
- des biens d'équipement : des plateformes aéronautiques (avions, hélicoptères) civiles ou militaires, des satellites, des centrales nucléaires.

Produits, services et biens d'équipements sont vendus le plus souvent au travers de « projets *high-tech* ». Certains projets sont des « grands projets » dont le montant se chiffre en dizaines ou centaines de millions d'euros ou de dollars et sont fréquemment cités dans la presse.

C'est bien sûr le domaine d'une certaine élite technique d'entreprises, des technologies les plus avancées, de l'aéronautique, du spatial, de la défense, des systèmes de signalisation et de contrôle, de sécurité des transports, de la sécurité des sites et des données. C'est aussi celui de l'intégration informatique, des systèmes d'information civils, ou de commandement militaire. Les projets peuvent être ici intégralement sur mesure ou non et peuvent faire appel ou non à des capacités de production industrielle.

Dans l'aéronautique, il est à noter que le Brésil avec Embraer, et le Canada avec Bombardier, tous deux en course pour la troisième place derrière Boeing et Airbus ont réussi à s'immiscer dans le club très fermé des nations aéronautiques, en se positionnant sur les compagnies régionales.

Dans ce monde de l'aéronautique/spatial/défense, opèrent, selon leur position dans la chaîne de valeur métier, à la fois des « plateformistes » (Airbus, Dassault, Nexter…), des « ensembliers », « systémiers » et « équipementiers » (Thales, Safran, groupe Zodiac…). Certaines entreprises peuvent être à la fois équipementiers, systémiers et prestataires de services.

C'est le monde d'une compétition intense et mondiale où opèrent à la fois des entreprises européennes, des entreprises américaines (Boeing, bien sûr, mais aussi Northrop Grumman, Raytheon, Lockheed Martin, Rockwell Collins, United Technologies, etc.) et également quelques entreprises venues de pays émergents, comme par exemple les Israéliens Elbit systems dans la défense ou Alvarion dans les transmissions sans fil à haut débit…

Les projets impliquent ici fréquemment des capacités industrielles. Les équipements sont technologiquement très avancés (des composants d'avionique, par exemple), les solutions ou les systèmes sont des assemblages complexes de produits ou de plateformes techniques produites en usine et impliquant des investissements intellectuels et industriels très importants.

La question de la « politique produits » de ces entreprises dépasse ici très largement le cadre du seul marketing pour devenir l'une des questions stratégiques de l'entreprise.

Comme tous les marchés de *high-tech*, ce sont des marchés d'innovation technique dans lesquels les entreprises font spontanément du « techno *push* » plutôt que du « *market pull* », c'est-à-dire qu'elles proposent des innovations à des marchés qui les acceptent ou les refusent, tout autant qu'elles « s'adaptent au marché ». L'innovation technique y est donc essentielle.
Les clients peuvent bien sûr exprimer des besoins, que les fournisseurs chercheront à détecter et anticiper. Mais ils sont rarement capables de définir *a priori* le produit, le service, le système ou la solution car ils n'ont pas la compétence technique pour les spécifier en détail. Le *challenge* est donc de trouver le juste équilibre entre technique et marchés !

Quelques caractéristiques du *high-tech* B2B/B2G

Les marchés et les clients
- Des marchés rythmés par l'innovation technique.
- Fréquemment, des marchés non seulement de produits et de services mais de « systèmes » ou de « solutions » complexes vendues dans une dynamique de projets.

Le marketing et les entreprises
- Des entreprises qui opèrent souvent simultanément en B2B et en B2G.
- Des entreprises de culture extrêmement technique, en nombre limité, au sein des grands groupes, des services R & D/R & T très importants.
- Un encadrement et un management issu de la technique, à très grande majorité.
- Beaucoup d'entreprises internationales engagées dans des compétitions mondiales.
- Rarement de grandes séries, fréquemment du sur mesure à la fois de l'industrie et des projets.
- Une très grande importance de l'innovation, de la politique technique, d'une politique produits souvent multiniveau (composants, briques techniques, plateformes techniques, systèmes, systèmes de systèmes).
- Un marketing moins bien compris que la technique et les coûts, même s'il est en progression constante des structures marketing légères.
- Un marketing stratégique proche de la technique et un marketing opérationnel tourné vers le support aux « *sales and bids* ».
- Du fait de la complexité de la technique et des interfaces marketing/technique, les postes commerciaux comme ceux de marketing sont très majoritairement occupés par des ingénieurs, malgré des évolutions perceptibles. Précieux pour la crédibilité technique, plus discutable pour la diversité des compétences et des approches !

Marketing des *pure players* B2B/B2G

Il existe quelques « *pure players* » Internet non seulement dans le B2C, mais aussi dans le B2B.

Ils méritent d'être mentionnés car, malgré le manque de données statistiques fiables, il est certain, d'une part, que le commerce électronique B2B est en progression constante et que de nombreuses entreprises se consacrent aux échanges interentreprises ou aux prestations aux entreprises, même si elles opèrent parfois simultanément dans le B2C.

Héritières ou non de l'hécatombe des « places de marché B2B » des années 2000/2001, on les trouve dans l'*e-commerce* B2B, la gestion de catalogues, l'EDI web, l'*e-sourcing*, la mise en relation de partenaires.

Ce sont essentiellement des sociétés qui fournissent des services à des clients et partenaires commerciaux.

Certaines sont spécialisées dans le B2B, mais beaucoup opèrent à la fois dans le B2C et le B2B.

Qu'elles soient nées dans l'Internet ou des émanations de sociétés classiques, elles partagent la conception d'un marketing qui ne peut être que numérique.

Marketing local, distribution B2B

Comme dans le B2C, on trouvera dans le B2B/B2G du marketing local et distributeurs.

Leur marketing présente les caractéristiques propres à toutes les activités de distribution mais adaptées à des clientèles professionnelles. On parlera parfois de négoce et de négociants. Ces entreprises de distribution ont fréquemment leurs propres commerciaux.

Ces distributeurs approvisionnent soit des clients industriels qui incorporent les produits dans leurs propres fabrications, soit des « metteurs en œuvre », installateurs électriques ou charpentiers métalliques, par exemple.

Il existe des réseaux de distribution très importants en B2B pour le négoce de l'acier, des matériaux de constructions, le matériel électrique, les fournitures industrielles générales, etc. Trois exemples :

- le groupe Descours et Cabaud, l'un des *leaders* de la distribution industrielle et professionnelle en France a réalisé 2,63 milliards d'euros de CA consolidé en 2010. Il compte 11 600 collaborateurs, 350 000 clients et référence près de 2 millions d'articles. Il est présent dans toute l'Europe et aux USA (source site Groupe) ;
- Sonepar, l'un des acteurs mondiaux de la distribution de matériel électrique a réalisé un chiffre d'affaires de 13,4 milliards d'euros en 2010 et est représentée par plus de 160 sociétés implantées dans 36 pays et 5 continents ;
- regroupant plutôt des indépendants, la Fedin, organisation représentative des distributeurs et des négociants techniques en fournitures industrielles compte 80 sociétés membres, 650 points de vente et 7 000 salariés.

SECTION V • Le marketing numérique ou digital

On devrait normalement considérer l'apport de l'Internet et des techniques numériques comme une simple évolution naturelle du marketing. Il est d'ailleurs certain que ces techniques, pour l'instant utilisées plutôt dans le B2C et quelques secteurs B2B comme l'informatique ou la téléphonie, seront incorporées au fil du temps dans l'ensemble des activités marketing de toutes les entreprises.

Toutefois, en 2011 et pour quelques années encore, « l'onde de choc » de ces nouvelles approches et techniques sur le marketing est telle et le transforme à un tel point, que le marketing numérique peut être considéré comme un nouveau type de marketing à part entière, coexistant avec le marketing « classique ». Il a en effet profondément bouleversé la manière d'étudier les marchés, de rester en relation avec les clients et de communiquer avec eux. Il a provoqué l'apparition de nouveaux pans du marketing : référencement, affiliation, communication 2.0, réseaux et médias sociaux. Il a créé de nouvelles spécialités et de nouveaux postes marketing bien au-delà des traditionnels chefs de produit, chefs de marché ou de groupe : *webdesigner*, *trafic manager*, *community manager*, responsable des partenariats, responsable éditorial.

Ce nouveau type de marketing a pris une telle importance que nous lui avons consacré un chapitre spécifique.

SECTION VI • Les marketing sectoriels

Certains secteurs, plus fréquemment en B2C, tout en appartenant à l'une ou l'autre des catégories ci-dessus, ont suscité des travaux particuliers qui ont approfondi des pratiques marketing particulières aux types d'entreprises, produits et services de ces secteurs. On peut citer par exemple :

– marketing de la banque et de l'assurance ;
– marketing du secteur public ;
– marketing du tourisme ;
– marketing du secteur pharmaceutique ;
– marketing des entreprises de distribution.

Il existe, pour chacun d'eux, un ou plusieurs ouvrages spécialisés auxquels on pourra se référer.

SECTION VII • Les spécialités marketing

De nombreux travaux et ouvrages ont été consacrés à diverses facettes du marketing :

– à des marchés particuliers : marketing vers les *teenagers*, marketing vers les seniors, marketing dans les pays émergents, etc.
– à des aspects particuliers du marketing : l'étude de marché, le comportement des consommateurs ou des clients, les nouveaux produits, la fidélisation clients, le marketing international, les mathématiques en marketing, le marketing direct, les politiques de prix, la communication, les marques, le *channel marketing*, récemment le neuromarketing (Patrick Georges et Michel Badoc, Éditions Eyrolles, avril 2010), etc. ;

– à des managers particuliers concernés par le marketing : marketing pour dirigeants, marketing pour non professionnels du marketing, etc.

Même s'il en constitue un aspect particulier, notamment par la richesse des dimensions culturelles et interculturelles, nous n'avons enfin pas retenu le « marketing international » comme un **type de marketing** particulier, tellement la plupart des produits et des marchés dépassent aujourd'hui les frontières d'un seul pays. Nombre de marchés sont aujourd'hui internationaux ou mondiaux que le marketing international est de moins en moins une particularité et de plus en plus la règle !

En revanche, les stratégies des entreprises, les modalités d'implantation hors frontières et les types d'accords juridiques, de partenariat ou de *joint-ventures* sont aujourd'hui plus discriminants. Il est certain que le marché domestique est, pour toute entreprise, un marché particulier et que la taille de ce marché, surtout s'il s'agit de celui des USA, procure dans certains cas un avantage concurrentiel important en termes de volumes et de coûts.

Il est clair, également, que certains marchés sont purement nationaux, les marchés gouvernementaux financés par des budgets strictement nationaux tels que la défense, par exemple, ou encore les marchés de produits B2C marqués par une très forte spécificité culturelle.

La question principale pour le marketing en matière de pays est plutôt la suivante : tel pays particulier constitue-t-il à lui seul un segment de marché géographique, compte tenu de ses spécificités ? Appartient-il au contraire à une « zone géographique » continentale regroupant plusieurs pays en un seul et même segment de marché (Europe de l'Ouest, de l'Est, Amérique du Nord, du Sud, Afrique, Moyen-Orient, Asie du Sud-Est, *Rest of the world*, etc.) ? N'est-il qu'un pays parmi d'autres dans un marché ? C'est ici la question du marketing global (« *global* » voulant dire en anglais « mondial » et non « d'ensemble » comme en français) et du marketing local ou encore « glocal » (« *think global, act local* »). Il n'y a pas ici de règle : pour certains produits ou services, chaque pays ou certains d'entre eux constitueront un segment de marché particulier, pour d'autres non.

La relation client, dimension stratégique en marketing B2B/B2G *high-tech*

Bruno Charpentier *est en charge au sein de Thales Université des formations du cycle « relation client » dont le* Key Account Management*, la maîtrise des* process *de décision complexes et « Éthique et Performance ». Il a exercé au sein du groupe Thales plusieurs fonctions de management marketing et commercial.*

Prenons le cas des entreprises de haute technologie qui exercent leurs activités dans de nombreux pays et des secteurs où les cycles de décision, conduisant à la prise de commande, vont de plusieurs mois à plusieurs années. Les décisions des clients sont influencées par un nombre important d'acteurs dans les domaines commercial, technique, gestion des programmes, qualité, gestion contractuelle, etc.

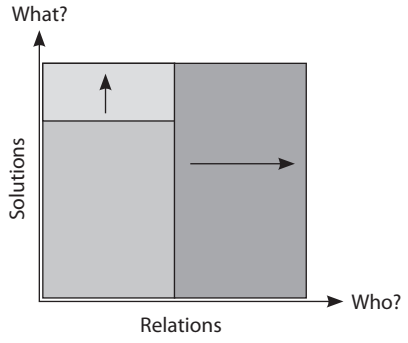
Il est par ailleurs admis qu'en situation concurrentielle, toute décision client nécessite, dans la grande majorité des cas, l'identification de discriminants concurrentiels uniques par les différents acteurs de la décision en fonction de leurs rôles respectifs.

Nous défendons ici l'idée que la relation client est, au même titre que la technologie, le portefeuille-produit, l'ingénierie financière, l'implantation dans le pays, etc., **un différentiateur stratégique**, et qu'à ce titre, il est donc indispensable d'investir pour créer un capital unique : la confiance. Celle-ci se révèle un élément de différenciation essentiel dans le cas de projets à cycle long, à solutions souvent sur mesure, dont les enjeux et les risques peuvent être considérables pour les deux parties et où un nombre important d'acteurs contribue à la décision finale.

Enfin, l'expérience montre que tous ces acteurs n'interviennent pas avec le même degré d'influence suivant les phases du cycle de vie et la maturation des projets et qu'il est donc particulièrement important de connaître avec précision les processus de décision des clients.

Illustrons les propos qui précèdent par le modèle ci-dessous développé par Thales Université :

L'excellence de la relation comme différentiateur



Cette représentation bidimensionnelle de la compétitivité est à géométrie variable. Nous y représentons la compétitivité de l'entreprise selon deux dimensions :

• La dimension verticale, représente la « **solution** » au sens le plus large du terme ; plus la solution correspond à la matrice de décision du client, plus sa position sur l'axe vertical est élevé. Cette position est, sauf accident, et suivant les circonstances, généralement stable. On remarquera que progresser sur cette dimension nécessite souvent des sommes importantes, qui peuvent atteindre plusieurs millions d'euros. Leur ROI, s'il est certes potentiellement élevé, nécessite une durée que nous qualifierons de longue.

• La dimension horizontale représente la « **relation client** » : elle est la somme, à un moment donnée, du nombre de soutiens dont bénéficie le fournisseur potentiel. Par opposition à la dimension verticale, les positions y sont souvent changeantes, basées sur des perceptions individuelles. Le jeu de la concurrence implique une attention permanente et une qualité d'écoute en temps quasi réel. Progresser sur cet axe nécessite des sommes plus modestes plutôt de l'ordre des milliers d'euros. Exceller dans cette dimension de la relation client permet, en outre, de valoriser au maximum les actifs et les discriminants de la dimension verticale.

Il me semble utile de remarquer ici que plus la relation client prend de l'importance dans la stratégie de l'entreprise, plus la dimension de l'éthique devra y être valorisée.

Cette représentation est un outil qui prendra toute sa valeur dans nombre de situations ou dimensions de l'activité de l'entreprise, dont : l'*Account Management*, les prévisions, les décisions *bid/no-bid*, le choix des partenaires, le *business* développement et l'action commerciale, rémunération des équipes (*Account* et *Capture Teams*), etc.

La recherche de l'excellence dans la relation client représente souvent un changement culturel important de l'entreprise. Elle nécessite alors des investissements spécifiques et durables, parmi lesquels une politique de formation en profondeur de l'ensemble de ses interfaces clients, le développement de processus de pilotage particuliers et une mesure et une visibilité des progrès accomplis en termes de résultats, d'image et de satisfaction-client. ■

Le m@rketing autrement : la révolution du marketing numérique et de la communication 2.0

SECTION I • Présentation d'ensemble de l'apport du numérique au marketing

A • Qui est concerné, pourquoi et comment ? État des lieux

B • Pourquoi le marketing numérique est-il « une révolution » ?

C • Les principaux domaines marketing impactés

D • Les outils et moyens d'action du marketing numérique

SECTION II • Les quatre *challenges* du marketing numérique

A • Le lien consommateur ou utilisateur

B • La communication 2.0

C • La performance et la coordination interne des actions de marketing numérique

D • Le *réengineering* global du marketing

SECTION III • Répondre en pratique aux *challenges* du marketing numérique

A • Quelle place pour le marketing numérique dans mon entreprise ?

B • Relever les *challenges*

C • Reconfigurer le marketing dans son ensemble

SECTION IV • Quelles tendances et perspectives pour le marketing numérique ?

A • Quelques tendances qui vont continuer à se développer et à se généraliser

B • Quelques interrogations

Les auteurs remercient les intervenants et conférenciers réguliers du séminaire inter-entreprises à l'Executive Education d'HEC Paris, « marketing numérique », pour l'ensemble des idées échangées avec eux, qui ont alimenté certaines parties de ce chapitre. Merci également aux conférenciers et entreprises (Voyages SNCF, *Les Échos*, Microsoft France, Sephora, Orange Business Services, etc.) qui sont venus depuis 2007 partager avec nous leurs expériences sur divers aspects du marketing numérique en B2C et B2B.

SECTION I • Présentation d'ensemble de l'apport du numérique au marketing

La mise à disposition de nouveaux moyens d'information et de communication utilisables à la fois par les consommateurs et par les entreprises a induit des changements profonds dans de très nombreux domaines : l'économie dans son ensemble, le social (Facebook, Twitter), le politique (l'élection de B. Obama ou les changements en Tunisie et en Égypte), **et également l'ensemble du domaine de l'entreprise**.

Dans l'entreprise, cette révolution **a impacté toutes les fonctions** : les achats, la *supply-chain*, le *reporting*, la communication interne (le *knowledge management*, les réseaux sociaux sur intranet), les méthodes de production etc., **et bien sûr le marketing et la vente.**

Marketing numérique, marketing digital, marketing Internet, marketing *online*, marketing 2.0, *webmarketing*, communication 2.0, autant de termes qui renvoient à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (les TIC) dans le domaine du marketing et de la communication.

Pourquoi consacrer un chapitre entier à ce qui n'est finalement que l'adoption par le marketing de nouveaux outils, ce qu'il a toujours pratiqué au fil du temps ? Parce que la mise à disposition de ces outils a provoqué l'apparition d'entreprises d'un nouveau type, opérant sur la base de modèles économiques différents. Parce qu'elle a également provoqué de tels changements chez le consommateur en B2C et l'utilisateur en B2B*, accompagnés d'une telle fragmentation des médias, **que le marketing en a été révolutionné dans ses pratiques et certains de ses fondements.**

Il est vraisemblable que dans quelques années, on ne parle même plus de « marketing numérique », tellement celui-ci sera devenu (il l'est déjà pour certaines entreprises) une composante essentielle, du marketing « tout court ». Mais cette évolution n'est pas encore achevée et de nombreuses entreprises doivent encore s'adapter à un marketing d'un type nouveau.

NB : par raccourci et pour les distinguer, nous désignerons dans tout ce chapitre par le mot « consommateur » le consommateur B2C et par le mot « utilisateur » l'entreprise B2B. Nous employons donc ici le mot utilisateur comme dans la phrase « les utilisateurs des avions sont les compagnies aériennes » et non comme dans la phrase : « l'utilisateur du chariot élévateur est le cariste ».

Cette « révolution du marketing » a touché en premier lieu les entreprises de « l'économie numérique », de l'informatique et de la téléphonie. Elle est en train de s'étendre très rapidement à la quasi-totalité des entreprises grand public (B2C) et commence à gagner les entreprises B2B/B2G.

Le marketing numérique est dans une telle effervescence et a accompli de tels progrès au cours des trois dernières années, que la dernière édition du *Petit livre rouge du webmarketing* de l'Electronic Business Group (EBG), qui fait annuellement le point sur « l'Internet marketing » a pu titrer son édition 2011 « La rupture de génération » et affirmer « Révolu le temps du marketing de Grand-papa ! »

Il est à noter également que le numérique a en quelque sorte « démocratisé le marketing » en le rendant plus accessible à des entreprises disposant de peu de moyens.

Les fondamentaux du marketing (segmentation, ciblage, positionnement, proposition de valeur, différenciation, etc.) **s'imposent d'autant plus que l'entreprise est une PME ou dispose de ressources limitées**. Mais les moyens d'action du marketing classique étaient le plus souvent coûteux. Avec le marketing numérique, une PME peut parfaitement, avec des moyens très limités, mettre en place une présence et une communication efficace sur Internet, un petit système de base de données et de campagnes d'*e-mailing* voire un petit système de CRM, etc. De nombreuses offres, à la fois de logiciels et de prestations existent aujourd'hui et sont très accessibles aux PME.

On voit même aujourd'hui des individus devenir des blogueurs de référence et attirer sur leur blog ou leur site plus d'audience que les sites des très grandes marques !

En bref, même si, ne nous leurrons pas, les budgets et la puissance de feu, que ce soit sur le terrain réel ou dans l'espace virtuel, avantageront toujours les plus grandes entreprises, **il est très clair que les outils du marketing numérique donnent une chance aux PME de rendre leur marketing plus visible que ne le permettaient les outils du marketing classique !**

On voudra bien nous pardonner d'utiliser dans ce chapitre des acronymes (que nous nous efforcerons de citer avec leur expression complète) et des termes anglais ou « franglais ». Les technologies et les pratiques progressent tellement rapidement dans le marketing numérique, que certains termes et acronymes anglais n'ont pas encore de véritable équivalent français ou bien se sont déjà imposés dans l'entreprise au détriment d'un équivalent français fort peu utilisé. La révolution du marketing numérique vient du monde anglo-saxon !

A • Qui est concerné, pourquoi et comment ? État des lieux

➥ Quelques chiffres sur le phénomène du numérique en général et du marketing numérique en particulier

Les chiffres concernant l'économie numérique et le marketing numérique sont le plus souvent déjà dépassés à peine publiés ! Ils alignent chaque année record sur record, et sont largement disponibles sur Internet.

Ce sont à la fois l'ampleur des chiffres et la rapidité de leur évolution, comme de toutes celles du monde numérique, qui donnent parfois le vertige. Qui aurait pu imaginer qu'Apple, quasi moribond à la fin des années 1990, engrangerait, au premier trimestre 2011, deux milliards de dollars de profit par mois, écoulerait sur cette même période 18,6 millions de téléphones, 4,7 millions de tablettes, serait en route pour 100 milliards de dollars de CA annuels, que les revenus du seul iPhone dépasseraient le chiffre d'affaires total de Nokia dans les terminaux ?

Nous nous bornerons donc à citer quelques chiffres à titre d'illustration et en privilégiant des domaines familiers… il s'agit simplement de prendre la mesure de quelques phénomènes associés à la révolution numérique :

– La radio a mis 38 ans pour atteindre 50 millions d'utilisateurs, la télévision 13 ans, l'Internet 4 ans. L'iPhone a mis 2 mois (lancé en France fin novembre 2007), et il s'est vendu 15 millions d'iPad 1 en 9 mois en 2010, 3 millions d'iPad 2 le mois de son lancement et on en prévoit 40 millions pour 2011.

– Selon un rapport présenté début mars 2011 par Mc Kinsey au gouvernement, l'économie numérique représenterait en France le quart du taux de croissance économique et plus d'un million d'emplois.
– La France compte environ 40 millions d'internautes, en neuvième position dans le monde (près de 2 milliards d'internautes dans le monde en juin 2010), derrière la Chine, les États-Unis, l'Inde, le Japon et le Brésil, qui se placent dans la tranche de 60 à 250 millions d'internautes.
– Il existe en France environ 64 000 sites marchands actifs. Les ventes sur Internet en France ont dépassé les 30 milliards d'euros en 2010, en progression de 26 % par rapport à 2009. 72 % des internautes français achètent en ligne, le nombre de cyberacheteurs a augmenté de 17 % en un an.
– Internet représente en France 66 % de la vente à distance (VAD), 7 % du marché du livre et près de 11 % des ventes de biens techniques grand public (gros et petit électroménager, électronique grand public, photo, micro-informatique).
– Un étudiant sur 6 issu des grandes écoles françaises trouve un emploi grâce à son CV *online*.
– Facebook, ouvert à tous depuis septembre 2006, a atteint 600 millions d'utilisateurs fin 2010. On estime que 100 millions de nouveaux utilisateurs se sont inscrits dans les six derniers mois. À titre d'exemple, le site compte 30 millions d'inscrits au Royaume-Uni soit près de la moitié de sa population. Même si la comparaison est artificielle, Facebook est « l'équivalent » d'un pays plus peuplé que les USA, se plaçant derrière la Chine et l'Inde. Il s'y partage chaque semaine un milliard de contenus.
– Le microblog Twitter compte 200 millions d'utilisateurs.
– Microsoft pourrait racheter Skype en 2011 pour 8,5 milliards de dollars et Google a racheté YouTube pour 1,65 milliard en octobre 2006. La bataille entre Google, opérateurs et diffuseurs TV ne fait que commencer (après celle avec les ayants droit de l'édition), pour savoir qui tirera profit des données, des contenus et des audiences TV pour rediriger le téléspectateur vers d'autres contenus et services !
– YouTube est le second moteur de recherche et le troisième site le plus visité au monde après Google et Facebook. Il compte 500 millions de visiteurs mensuels et représente 3 à 4 % du total des pages vues dans le monde. En mai 2010, il s'est regardé chaque jour sur YouTube 2 milliards de vidéos, dont 60 % sur des lecteurs mobiles. C'est près du double de l'audience cumulée des trois principaux réseaux TV aux USA !
– Les annonceurs ont dépensé en France au total 30,7 milliards d'euros en communication en 2010, dont 13,3 % en télévision. Il s'est dépensé 2,3 milliards d'euros en publicité sur Internet en 2010.
– Aux USA, le montant des dépenses de publicité sur Internet a dépassé le montant des dépenses dans la presse imprimée.

➥ Les acteurs de la révolution numérique et du marketing numérique

La révolution du marketing numérique se déroule sur fond d'une « bataille pour le trafic et les données », tant il est vrai que le vieil adage du commerce : « l'emplacement, encore l'emplacement, toujours l'emplacement ! » trouve sa version moderne dans la devise du net : « c'est le trafic qualifié qui fait le *business* ! ». À cette bataille participent chaque entreprise et chaque site pour leur développement ou leur survie mais aussi tous

les grands acteurs issus de différents secteurs, qui se retrouvent partiellement ou totalement en concurrence : logiciels, électronique grand public, téléphonie, presse, télévision, etc. et menacés par les nouveaux géants que sont Apple, Google et Facebook !

Les acteurs de la révolution numérique, ce sont d'abord les « *pure players* » de « l'économie numérique », ces entreprises, **qui sont nées dans l'Internet** ou ont trouvé dans la toile les possibilités et les moyens de leur croissance en proposant des offres et des services liés au numérique.

Ces « *pure players* » ont inventé de nouveaux modèles économiques (ou « *business models* »), de nouvelles relations avec les consommateurs, une nouvelle façon de pratiquer le marketing. Si nous prenons quelques exemples familiers en France :

– des entreprises d'*e-commerce* : priceminister.com, ebay.fr, amazon.fr, pixmania.com, webachat.fr vente-privée.com, brandalley.com, etc. ;
– des intermédiaires Internet dans des métiers nouveaux : comparateurs de crédit, entreprises de *cash-back*, sites d'achats groupés ou de cadeaux, comparateurs de prix : meilleurtaux.com, ebuyclub.com, smartbox.fr, groupon.fr, acheter-moins-cher.com, kelkoo.fr, twenga.fr, etc. ;
– des entreprises, créées pour concurrencer les entreprises classiques en exerçant différemment un métier donné ou bien au contraire créées par des entreprises classiques pour répondre à cette nouvelle concurrence : boursorama.com, monabanq.com, ingdirect.fr, slate.fr, mediapart.fr, rue89.fr, promovacances.com, voyage-prive.com, lastminute.com, opodo.fr, etc. ;
– des entreprises issues du monde informatique : Google, Facebook, Twitter, etc. ;
– probablement d'autres catégories, car nous ne pouvons les citer toutes ici !

Les acteurs de la révolution numérique, ce sont ensuite les opérateurs de l'ADSL et de la téléphonie mobile, qui sont également particulièrement actifs et aux avant-postes du marketing Internet : Orange, Sfr, Bouygues telecom, Free…

Ce sont également les sociétés d'informatique qui fournissent du matériel (Cisco, Apple, HP…), des logiciels ou applications (Microsoft, Adobe, SAP…), des solutions (IBM) ou de l'intégration (Cap Gemini…) ainsi que les innombrables sociétés de « marketing services » (PR, SEO, *webdesign*, conseil en *e-marketing*) qui aident les entreprises à optimiser leur *e-commerce*, leur marketing numérique, leur communication 2.0… en quelque sorte pour reprendre une image restée célèbre, « le monde des fournisseurs de pelles et de tentes aux chercheurs d'or » !

Mais l'impact de la révolution numérique ne se réduit pas aux *pure players*, aux opérateurs et aux sociétés d'informatique. **Il touche également la plupart des entreprises classiques, B2C dans un premier temps mais aussi B2B, qui doivent s'adapter à la nouvelle donne du numérique des consommateurs et des marchés (La redoute, Fnac, les banques, le Club Méditerranée, les sociétés d'assurance, tf1.fr, rtl.fr, les constructeurs automobiles tant pour le marketing de la marque que pour le marketing local, peugeot.fr, bmw.fr…) et parfois développer leurs ventes en ligne en parallèle de leur distribution**. C'est tout ou partie de leur activité et de leur marketing qui en sont transformés par un mouvement puissant. Un simple exemple : les deux plus gros sites de voyagistes en France sont issus d'entreprises tout à fait classiques : voyages-sncf.com et nouvelles-frontières.fr !

La question, en B2C dès aujourd'hui et en B2B très bientôt, n'est plus : « qui fait du marketing numérique ? » mais : « qui est encore suffisamment en retard pour ne pas encore avoir pris le virage ? » !

Cet impact gagne en effet progressivement le B2B, que ce soit pour la vente en ligne, du fait de l'importance croissante des « réseaux d'influence » et des réseaux sociaux externes ou intranet, ou du fait du simple effet accélérateur de l'Internet dans le phénomène de mondialisation. Les technologies de l'information et l'Internet permettent évidemment aux entreprises B2B d'améliorer leur performance marketing. Elles permettent également à leurs clients comme à elles-mêmes d'accéder partout dans le monde aux informations, aux fournisseurs, aux offres, aux prix, aux références.

➥ Un rythme d'adoption du marketing numérique variable selon les entreprises

Les bouleversements induits par le numérique touchent différemment les entreprises, selon leur activité et leur type de marketing « historique », même si toutes sont entraînées progressivement dans le même mouvement. À la fois la nature de l'impact, sa force et sa vitesse peuvent être différents.

Les *pure players* de l'Internet se sont créés autour de « produits » et prestations de service numériques. Elles ont donc adopté ou inventé tout naturellement, en les améliorant au fil du temps, à la fois les nouveaux modèles économiques et les pratiques du marketing numérique.

Les opérateurs de téléphonie ADSL et mobile, qui opèrent de plus en plus dans les deux domaines, disposent d'atouts leur permettant de tirer profit de la révolution numérique pour leur marketing. Ils bénéficient en effet de leur familiarité avec l'informatique, de leurs capacités financières, ainsi que de la ressource essentielle que constituent pour eux les bases de données attachées à leur métier.

Le monde de l'informatique, qui dispose lui-aussi des outils et des ressources financières, est également bien placé face au marketing numérique. On peut d'ailleurs rassembler dans ce monde à la fois les Google, Microsoft, Apple et Facebook par exemple car, bien que venus de « métiers différents », ils sont tous, au-delà de leur métier de base, en compétition pour capturer les revenus et les données du trafic Internet en créant des « écosystèmes » attractifs et/ou contrôlés permettant de retenir les internautes et de vendre dans leur écosystème à la fois de la publicité et des services.

Parmi les entreprises « classiques », c'est-à-dire qui ne sont ni des *pure players*, ni des opérateurs ni des sociétés d'informatique, certaines ont été touchées par le choc du numérique au niveau de leur stratégie d'entreprise, au cœur même de leur métier et de leur modèle économique Elles ont alors dû revisiter non seulement leur marketing mais le contenu même de leur métier, de leurs produits et services fondamentaux. C'est le cas de toutes les entreprises dont les produits historiques sont « numérisables » et peuvent se passer du support physique. C'est également le cas des principales sociétés de vente par correspondance (la VPC), qui opéraient traditionnellement autour d'un catalogue imprimé et du marketing direct traditionnel. Toutes ces entreprises ont dû s'adapter très rapidement à la nouvelle donne de leur métier. On voit alors coexister pour un temps catalogues physiques et catalogues numériques, ou VPC et *e-commerce*, avec une montée en puissance des seconds. C'est également le cas pour

le son et l'image en général mais aussi pour tous les produits numériques comme le logiciel ou les jeux vidéo, remplacés progressivement par la musique en ligne, la VOD, les jeux en ligne. Le gain avec une offre en téléchargement est alors évident avec des économies sur le *packaging*, la logistique et la marge de distribution… mais avec l'augmentation du risque de piratage ! Le même mouvement s'amorce lentement mais sûrement dans l'édition avec la coexistence de l'édition papier et de l'édition électronique soutenue par le développement des liseuses et des tablettes numériques.

Si on aborde le sujet des *business model*, on ne peut éviter de mentionner la contribution de l'Internet et du numérique aux aspects de coût et de proposition de valeur du modèle économique particulier du « *low cost* ». Bien sûr, Easyjet, Ryanair, Transavia (filiale d'Air France), Accor avec hôtel F1, Ikéa ou Renault-Logan, ne reposent pas uniquement sur le numérique et l'Internet. Bien d'autres facteurs contribuent à leur modèle *low cost* – volumes, organisation et *supply-chain* notamment – tout comme à ceux des entreprises de produits et non de services. Notons simplement que le numérique est un facteur complémentaire (mais qui peut être significatif sur les marges), de réduction des coûts dans certains modèles *low cost*. Par exemple, dans le transport aérien, le numérique est au cœur des économies sur les structures commerciales au sol, obtenues par la vente et l'enregistrement directs sur Internet. Il contribue également à la nouvelle proposition de valeur (le prix, l'instantanéité de l'information client).

D'autres entreprises classiques ont vu apparaître dans leur métier des concurrents « *pure players* » et une façon différente d'exercer ce métier. Après une période où on a pu croire que l'ensemble du métier serait bouleversé et basculerait vers le « tout-numérique », et ses nouveaux *business model*, il s'est avéré, dans la plupart des cas, que seuls quelques concurrents nés dans le numérique résistent dans le temps, face aux acteurs traditionnels. Du fait des habitudes et des inerties générationnelles, la plupart des entreprises classiques ont eu le temps d'intégrer les nouveaux modèles économiques et pratiques marketing comme des compléments à leurs activités classiques. Elles ont donc parfaitement résisté à cette nouvelle concurrence. C'est le cas, notamment, de la banque et de l'assurance, qui ont intégré le numérique (la banque en ligne) comme un complément à leur activité traditionnelle de réseau, même si certaines banques purement *online* ont su émerger dans ce métier.

On pourra se faire une idée des bouleversements en cours et à venir du fait du numérique en consultant l'article de l'AFP « Bagarre terrible entre journaux, magazines et Apple sur l'iPad », publié le 08/04/2011 sur www.ladepeche.fr/article/2011/04/08/1054707-Bagarre-terrible-entre-journaux-magazines-et-Apple-sur-l-iPad.html.

Une majorité d'entreprises n'ont pas été aussi fortement questionnées sur leur métier stratégique et sur leur *business model* **mais le sont très fortement sur leur marketing et leur communication**. Comment faire face aux nouveaux comportements des clients et à un nouvel univers de communication ? Comment garder le contact avec le marché ? Comment vendre aujourd'hui ? Plus ces entreprises s'adressent à un marché jeune et composé de « *digital natives* », plus les bases de données sont au cœur de leur activité, plus leurs produits et prestations alimentent les « conversations » ou « le *buzz* » entre consommateurs, plus leur marketing a alors besoin d'incorporer le marketing numérique ou doit être profondément transformé.

Enfin, certaines entreprises peuvent se permettre d'adopter le marketing numérique à un rythme plus lent. Ce sont celles dont les marchés sont moins composés d'« *early adopters* », qui sont moins touchées par les nouvelles technologies, dont les produits et services restent plus « classiques », pour lesquelles l'informatique est moins critique pour la relation avec le marché.

C'est également le cas des entreprises B2B/B2G, qui commencent à entrer, elles aussi, dans le mouvement général vers le marketing numérique. L'évolution des sites Internet, la génération de contenus adaptés aux étapes de recherche, d'information et de décision de clients, la *e-réputation*, les médias sociaux comme générateurs de *business*, comme vecteurs d'échanges internes ou au service du *knowledge management*, leur utilisation pour le recrutement, sont des sujets en plein développement.

B • Pourquoi le marketing numérique est-il « une révolution » ?

Le marketing a été pensé dans les années 1960, avant l'Internet bien sûr, sur un schéma relativement simple, qui est resté valide jusqu'au début des années 2000 mais ne correspond plus qu'en partie à la réalité d'aujourd'hui.

Ce schéma, dit du « marketing de masse » reposait sur :

- des consommateurs que l'on pouvait facilement cataloguer par leurs comportements de consommation comme par les canaux d'information et de communication susceptibles de les atteindre ;
- une communication de masse utilisant un nombre restreint de médias et remplissant tous les rôles :
  - informer le consommateur,
  - lui donner une image favorable du produit et de la marque,
  - provoquer l'achat dans le point de distribution ou en vente directe,
  - provoquer le rachat, créer la fidélité à l'entreprise, à la marque et au produit.
- un marketing direct « papier » exercé bien sûr par les grandes sociétés de vente par correspondance (La Redoute, les 3 suisses, Quelle, etc.) mais également par toutes les entreprises qui commençaient à lancer des campagnes de fidélisation, par toutes celles capables de « vendre à distance ». Ce marketing direct d'avant l'ère Internet utilisait le *mailing*, le téléphone, l'imprimé sans adresse, la plaquette, le catalogue.

Pour les marketeurs de 2011, encore plus pour ceux des « *pure players* », cette conception du marketing n'est même plus du « marketing de grand-papa », c'est du marketing préhistorique !

Cette situation est restée stable jusqu'à la fin des années 1980. Elle a été caractérisée également par un net divorce entre le marketing et le monde du B2B/B2G, qui considérait que le marketing ne répondait pas à sa préoccupation à ses problématiques essentielles de relation client, de décideurs multiples et de processus de décision qu'il considérait plus rationnels qu'affectifs, moins influencés par l'image et la communication.

Le marketing a ensuite inventé la notion de « *marketing one to one* » (terme apparu en 1997 en France mais datant de 1993 aux USA), avec l'idée qu'il fallait individualiser la relation avec le consommateur et que la notion de fidélisation était clef. Le « talon d'Achille » du *one to one* est resté durant plusieurs années que les moyens techniques

n'existaient pas, ou n'étaient pas encore disponibles à un coût acceptable, pour engager et maintenir ce lien individualisé au-delà des pratiques classiques du marketing direct, du *phoning* ou du lien personnalisé entretenu par les commerciaux ou les distributeurs.

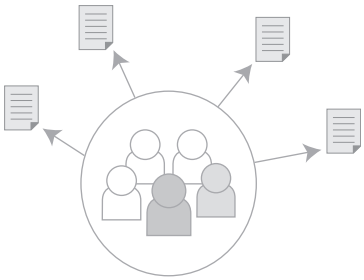
• **La première révolution du web et du marketing** a eu lieu avec la généralisation de l'accès Internet chez les consommateurs et la démocratisation de l'accès ADSL au début des années 2000. Rappelons par exemple qu'en mai 1998, seulement 570 000 foyers, soit 2,4 % des foyers français, étaient connectés à Internet et que c'est de 1997 que date la première livraison du client de messagerie Outlook express par Microsoft !

Le marketing y a vu très rapidement l'opportunité **de mieux connaître chaque consommateur et client pris individuellement et d'agir enfin à distance de façon personnalisée** pour proposer ses produits et services ainsi que pour communiquer plus efficacement « en direct » auprès de chaque consommateur et non plus par le biais des médias de masse. Il s'en est suivi le développement rapide de sites Internet plus sophistiqués et incorporant des fonctions de *profiling*, le développement des bases de données client, de l'*e-mailing* et du CRM pour *Customer Relationship Management* (en français GRC pour Gestion de la relation client).

Dans le même temps, la fragmentation des médias (la France compte aujourd'hui plusieurs centaines de radios, de chaînes de télévision et de médias Internet) provoquait l'apparition du concept de « communication multicanal » visant à coordonner différents moyens de communication et de contact avec le consommateur de plus en plus éclatés.

C'est le marketing du web 1.0, celui que les marketeurs modernes qualifient encore de « marketing de grand-papa » !

Des individus aux données



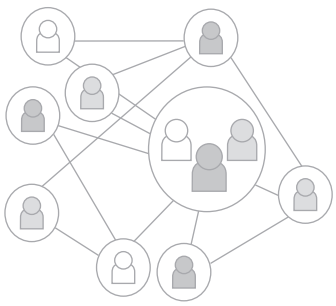
Source : *Les médias sociaux expliqués à mon boss*, Kawa, 2011.

Ce que le marketing n'avait pas vraiment prévu, c'est que l'impact de la technologie n'allait pas s'arrêter là et que les consommateurs et les clients n'allaient pas se contenter d'absorber bien sagement en « *one to one* » une information et une communication émanant uniquement des entreprises, ainsi qu'une relation pilotée par elles.

• **La seconde révolution du web et du marketing** a été initiée et continue de se poursuivre sous nos yeux sous l'effet des trois mêmes « moteurs » que la précédente mais à un rythme accéléré :

– les changements dans les comportements des consommateurs et utilisateurs ;
– la démultiplication des moyens de contact et de communication ;
– une technologie en évolution permanente, qui a en même temps provoqué les deux premiers phénomènes et donné aux entreprises les moyens d'y adapter leur marketing.

Des individus entre eux



Source : *Op. cit.*

Les consommateurs ont commencé à se parler et à s'approprier une partie de la communication des entreprises. Ils ont également voulu arbitrer eux-mêmes entre les modalités et les canaux de la relation. La généralisation de « la mobilité » (mobile, smartphones, tablettes, multiplication des écrans mobiles connectés) comme canal incontournable a accéléré cette évolution, accompagnée par l'extraordinaire rapidité de la montée en puissance des réseaux sociaux.

Ces évolutions ont provoqué, pour employer un mot d'actualité, un véritable « tsunami » dans le marketing. Il a fallu très rapidement, sous peine de perdre le contact avec le marché, inventer des pratiques marketing capables de répondre à la connexion permanente du consommateur, à la mobilité, au développement du *e-commerce*, à la prise de parole du marché, à la fragmentation des médias, aux médias sociaux, etc.

On prendra la mesure de ce qu'est aujourd'hui le marketing avec le numérique en lisant ci-dessous l'exemple du lancement de Kinect.

Du bon usage des réseaux sociaux dans le plan de lancement de Kinect

Marc Toumelin a été Responsable Marketing et Commercial Xbox Europe. Il est actuellement Business Group Lead Mobilité pour l'Europe Centrale et la Russie chez Microsoft France.

L'idée de Kinect est née d'un *insight* consommateur simple : la majorité des consommateurs, et notamment les familles, sont rebutées par la complexité d'une manette de jeu : tout le monde ne sait pas manier avec aisance quatorze commandes à la fois ! Ce qui plaît aux « *hard core gamers* » s'avère en fait un frein pour la majorité, ce qui limite fortement le potentiel de vente. Ce constat résume de fait, huit années d'existence de la Xbox qui a su séduire un public très impliqué et le fidéliser, mais n'a pas réussi à toucher le grand public au contraire de la Wii. L'idée de Kinect s'est donc imposée d'elle-même : comment concevoir une expérience de jeu séduisante, attractive simple et qui fasse de la Xbox un produit accessible pour tout public ?

Les services de R&D de Microsoft se sont réellement surpassés en développant une technologie révolutionnaire et propriétaire : sans trop rentrer dans les explications techniques, trois caméras capturent les mouvements du corps à travers plus d'un million de points de contact et les restituent en temps réel à l'écran. Votre avatar suit donc, seconde par seconde, vos faits et gestes avec une très grande précision : vous êtes littéralement dans le jeu et vous contrôlez tous les paramètres de façon intuitive : vous êtes la manette de jeu !

Lors de la première expérimentation de Kinect un peu plus d'un an avant son lancement, il devenait clair, à nos yeux, que nous avions quelque chose de nouveau à proposer au marché ; la prise en main (sans mains devrais-je dire) du produit étant sans aucun doute l'argument le plus convaincant, ce que nous ont confirmé les études de marché effectuées à ce moment : triplement de l'intention d'achat certaine après un essai du produit. Nous avons donc consacré une très grosse partie du budget de lancement à l'essai du produit.

Avec le budget marketing disponible nous étions en mesure d'organiser 50 000 journées d'animation pendant la période de lancement, ce qui nous permettait de toucher directement et de manière très qualitative environ 1 million de personnes sur toute l'Europe. Dans l'absolu, c'est un très gros chiffre mais qui ne représente que 2 % des consommateurs potentiels. Il nous a donc fallu penser à de puissants relais du message pour toucher le maximum de monde et faire fonctionner le bouche-à-oreille. C'est à ce niveau que l'intégration du dispositif d'expérience marketing avec les réseaux sociaux a démontré tout son potentiel.

• • •

En Angleterre notamment, notre plus gros marché, nous avons créé un espace permanent d'essais situé en plein cœur du quartier de Coven Garden à Londres ainsi qu'un dispositif itinérant pour les grandes villes de province. La participation à l'essai, plusieurs semaines avant le lancement, était conditionné à une inscription préalable sur notre site officiel Xbox.com. Ceci nous a permis de bien répartir le flux des essayistes tout au long de la journée, de les recevoir dans des conditions optimales et personnalisées et bien sûr de garder contact avec eux. Les consommateurs ont été largement photographiés lors de leur séance d'essais, les photos étant disponibles immédiatement après, pour pouvoir être téléchargées par les essayistes et utilisées pour illustrer leurs pages personnelles sur Facebook. Les posts et les *tweets* sur Kinect ont littéralement explosé pendant ce dispositif au point que certains médias britanniques s'en sont fait l'écho, ce qui a généré encore plus de curiosité et de demande d'inscription au centre d'essais. Bref, nous étions en train de réussir le parfait *buzz* marketing en amont du lancement. Notre niveau de notoriété sur Kinect avant le démarrage de notre campagne a été bien supérieur à notre attente, ce qui nous a permis un niveau de ventes record dès la sortie du produit.
Le lancement de Kinect a été un énorme succès avec près de 10 millions d'unités vendues dans le monde en quelques mois (ceci représenterait physiquement une chaîne de produits continue de Paris à Tokyo). Son succès est bien entendu lié à la performance exceptionnelle du produit, mais également, à un plan de bouche à oreille bien orchestré qui s'articulait sur l'essai et le relais de l'expérience via les médias sociaux et le bouche-à-oreille entre amis. Je tire de cette expérience deux enseignements principaux à considérer dans le marketing d'aujourd'hui :

Relier le virtuel à une expérience réelle et tangible : valoriser le témoignage de l'événement, le « j'y étais » d'une personne qui a pu vivre une expérience forte et qui sait la restituer à son entourage, via son réseau d'influence, y compris les médias sociaux. Le tandem marketing d'expérience et réseaux sociaux a parfaitement fonctionné. Le coût très élevé du marketing d'expérience peut du coup se justifier par l'amplification du message par le net, ce qui permet de maintenir globalement le coût au contact à un niveau raisonnable.

Accepter que le consommateur s'approprie, voire détourne, les codes de la marque à travers sa propre restitution du message. Le risque induit est à mon sens très largement compensé par l'accroissement de la légitimité du discours : la marque a trouvé un porte-parole crédible au sein de son cercle d'influence car il le dit avec ses propres mots auprès de ses amis. C'est à mon sens le principal avantage de ce type de média au-delà d'une simple logique d'optimisation du coût au contact.

➥ Le marketing numérique est une révolution dans le marketing parce qu'il répond à une triple révolution issue du numérique

La révolution des modèles économiques et de la valeur des offres

– le numérique permet de **générer des revenus et de réduire ou supprimer des coûts** dans des modalités nouvelles. Il permet donc d'inventer **des modèles économiques nouveaux ou transposés sur le net**, notamment dans leur composante « modèle de revenu » : générer du CA par la publicité sur son site, par l'affiliation, par la mise en relation, par des commissions sur des transactions, etc. ;
– le numérique permet de **créer la valeur différemment** en permettant de créer des offres de services originales qui n'existaient pas auparavant, de **délivrer la valeur différemment** en amenant jusqu'au consommateur ou utilisateur des services, des produits numériques, de l'information, **de communiquer la valeur différemment**

par les sites Internet, une relation client personnalisée, des canaux de communication et supports multiples, les conversations entre consommateurs et clients sur les médias sociaux. Il permet également de **partager cette valeur différemment** dans le cadre de partenariats nouveaux.

La révolution des consommateurs et des utilisateurs

– des consommateurs et des utilisateurs avec lesquels on doit « entrer en relation » et communiquer différemment ;
– des « *digital natives* » et des consommateurs de plus en plus familiarisés avec l'Internet ;
– des consommateurs multiconnectés en permanence, hypersollicités, *zappeurs*, chasseurs de prix ;
– des consommateurs et des utilisateurs qui se parlent entre eux et qui partagent maintenant avec l'entreprise la création du contenu de sa communication.

La révolution de la structure des marchés et de leurs écosystèmes

– des marchés où l'information circule, où peu de choses peuvent rester confidentielles ou confinées à un segment de marché ou un pays, où consommateurs et clients peuvent accéder aux offres des différents fournisseurs au plan mondial, aux prix, aux incidents, aux opinions ;
– des marchés où tous les acteurs et influenceurs disposent de l'information et peuvent s'exprimer aussi bien que l'entreprise ;
– une technologie en évolution rapide, qui met en permanence de nouveaux outils à disposition à la fois des consommateurs et du marketing des entreprises.

➥ Les moteurs de la révolution du marketing numérique

La dimension numérique du marketing a pris et continuera de pendre une importance croissante sous l'effet de cinq moteurs, tous issus d'un mouvement de « *techno push* » et qui correspondent à l'impact de la technologie dans cinq domaines :

– une dynamique technologique permanente qui offre sans cesse de nouvelles possibilités à la fois au consommateur et aux entreprises : smartphones, géolocalisation, haut débit mobile, *cloud computing*, technologie *Near Field Communication* (NFC), qui permettra la généralisation du paiement par smartphone.
– la possibilité de délivrer du service et de se créer des entreprises sur la base de modèles économiques nouveaux ;
– la fragmentation des médias ;
– la réponse générationnelle à la technologie et les changements du consommateur ou du client qui adopte les technologies mises à sa disposition. Cette réponse n'est d'ailleurs pas l'apanage de la génération des « *digital natives* » puisqu'elle touche également de façon croissante les seniors ;
– la concurrence entre les très grands acteurs du net (Google, Apple, Microsoft, Facebook, YouTube), qui sont à la lutte pour imposer leurs technologies et/ou capter le trafic et les données Internet au sein de leurs « écosystèmes ». Cette concurrence influence les choix technologiques des entreprises et impacte leur marketing numérique. Les entreprises doivent effectuer des choix en fonction de cette concurrence, par exemple en matière de développement de sites mobiles pour l'univers Apple, Android, Windows Mobile 7.

C • Les principaux domaines marketing impactés

En quoi le marketing numérique est-il différent du marketing classique ? La question ferait « Lol ou Mdr » les marketeurs appartenant à une entreprise de l'économie numérique, à un opérateur, à une entreprise de logiciels informatiques ou à un département *webmarketing* d'une entreprise classique !

Ils demanderaient plutôt, avec un grand sourire, ce que l'on fait encore aujourd'hui dans leur univers, qui ressemble encore, si peu que ce soit, à ce que l'on y faisait il y a seulement quelques années !

Même en tenant compte de l'enthousiasme naturel des innovateurs et des intérêts de certains acteurs à présenter le marketing numérique comme totalement différent de tout ce qui se faisait auparavant, il est très clair **qu'énormément de choses ont été fondamentalement transformées**.

Cependant, les fondamentaux du marketing stratégique demeurent valides, même si certains modes de mise en œuvre mériteraient d'être discutés : les concepts de segmentation, ciblage, positionnement, proposition de valeur, marketing-mix, différenciation et innovation marketing s'appliquent toujours largement.

> Le marketing numérique ne dispense pas des fondamentaux du marketing « classique ». Ajouter des actions de marketing numérique, dans les réseaux sociaux par exemple, sur un marketing d'ensemble mal pensé revient… à arroser dans le désert !

Par ailleurs, les pratiques marketing ne se sont pas systématiquement substituées les unes aux autres au fil du temps. **Le marketing numérique a plutôt progressé par un phénomène d'addition-absorption qui a adapté et sophistiqué des pratiques antérieures tout en en ajoutant de nouvelles**.

Lors de la révolution du web 1.0 qui l'a doté des moyens techniques du *one to one*, le marketing, amorçant sa mutation vers le numérique, n'a pas abandonné les médias de masse, télévision, radio ou presse, pas plus qu'il n'a abandonné le marketing direct papier. De même, lors de la révolution du web 2.0 amenant la prise de parole du marché et les médias sociaux, Il n'a non plus abandonné ni communication de masse ni bases de données, CRM ou campagnes marketing adressées.

À chaque étape, le marketing a en fait optimisé et transformé les pratiques et moyens d'action de « l'époque précédente » et leur a assigné à une place différente dans son dispositif d'ensemble. Il a continué à les utiliser largement tout en intégrant à chaque étape la « nouvelle couche » de pratiques, de méthodes d'analyse et de moyens d'action.

Quatre grands domaines du marketing se trouvent profondément transformés avec le marketing numérique.

Le « radar marketing », la manière d'étudier le marché et de « monitorer » la concurrence

L'Internet permet une observation « en direct » du marché, des enquêtes en ligne, l'observation des tendances, des comportements et des « conversations » directe-

ment sur la toile, les sites, les « lieux de discussion » des consommateurs et des clients. L'information sur les concurrents est également devenue beaucoup plus facilement disponible. À titre d'exemple, le « *googling* » des concurrents, les « Google *alerts* » et certains réseaux tels que LinkedIn ou Viadeo, sont devenus extrêmement précieux.

La relation et la fidélisation client

La connaissance plus fine des consommateurs et des parcours clients, tant pour l'achat que pour la relation, la possibilité de segmenter les groupes de consommateurs plus finement ainsi que de suivre les différentes étapes de leurs parcours de visite ou d'achat, de procéder à des mesures à chaque étape, la capacité d'adresser directement les consommateurs non seulement en fonction de leurs achats précédents mais en fonction de leurs préférences, centres d'intérêt, comportements *online* **ont mis la relation et la fidélisation client au centre du dispositif et des actions du marketing numérique** bien au-delà du simple marketing direct.

La communication et les RP

La fragmentation des médias, le ROI décroissant des investissements dans les médias de masse, la « mithridatisation » progressive du consommateur contre le discours des marques, le règne de « l'ami du client » qui a remplacé le « client roi », la prise de parole du marché marquant la fin du contrôle total de l'entreprise sur sa propre communication, la place prise en conséquence par l'information Internet les médias sociaux dans la manière dont se forment les images des consommateurs, dont ils sont influencés et prennent leurs décisions, ont imposé **une manière très différente de communiquer avec le marché**, souvent résumée par l'expression « communication 2.0 ».

Le fonctionnement et l'organisation du marketing lui-même et de la direction marketing

On est passé d'une direction marketing qui opérait en parallèle de la direction des ventes avec des postes marketing très classiques à une direction marketing de plus en plus proche des opérations de terrain, avec CRM et campagnes marketing, dans laquelle de nouveaux postes marketing ont été nécessaires pour s'adapter aux nouvelles exigences et aux nouvelles pratiques.

D • Les outils et moyens d'action du marketing numérique

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis au marketing numérique de s'approprier une palette de moyens d'action qui n'existaient pas auparavant.

Il faudrait un ouvrage entier du type de celui-ci pour développer, pour chacun de ces moyens d'action, ses contextes d'utilisation privilégiés, ses avantages et inconvénients, son coût, son ROI, ses combinaisons optimales avec d'autres moyens utilisés séquentiellement ou simultanément. De nombreux articles et points de vue sont d'ailleurs publiés sur sites d'experts, blogs et groupes de discussion sur des sujets de cet ordre.

La liste ci-après ne prétend pas être exhaustive mais donne une idée des pratiques possibles entre lesquelles l'entreprise peut avoir aujourd'hui à choisir pour ses moyens d'action marketing à l'heure du numérique.

Citons à titre d'illustration, dans un inventaire à la Prévert :
– Études de marché en ligne, études de satisfaction en ligne ;
– *Search engine Optimization* (SEO), *Search Engine Marketing* (SEM), partenariats, *Social Media Optimization* (SMO) ;
– *e-mail, newsletters, opt-in, opt-out, privacy policy ;*
– portails d'information et de service client ;
– sites web, sites web 2.0, *webanalytics*, *tracking* ;
– campagnes marketing *online* de notoriété, d'image, de lancement, d'offres réservées, de promotion, de déstockage, etc. ;
– jeux et concours en ligne ;
– *Rich media*, vidéos, *webcasts*, e-*teaching*, *webinars*, *webradios*, *podcasts*, publication de documents, *downloads*, publications pour livre numérique ;
– sites d'*e-commerce*, agents virtuels, paiement en ligne, sécurité des paiements ;
– sites mobiles pour smartphones/iPhone/iPad, géolocalisation, réalité augmentée, paiement mobile, RFID, NFC ;
– messagerie instantanée, *chat*, communautés, groupes d'*e-influence*, *forums*, *newsgroups*, *wikis*, blogs, microblogs (type Twitter), flux RSS ;
– marketing viral et *buzz* ;
– réseaux sociaux, réseaux virtuels, PR 2.0.

Ces moyens et outils du marketing numérique s'articulent principalement autour de quatre sujets, qui partagent souvent les mêmes outils.

La relation client
– Connaître le prospect ou client.
– Fidéliser : campagnes d'*e-mailing*, campagnes marketing d'acquisition, de promotion, de fidélisation, de *win-back*.

La communication 2.0 et les RP 2.0
– Faciliter le partage et l'entraide.
– Faire parler de l'entreprise et de sa marque à travers de nouveaux médias de communication et des médias devenus « sociaux » : blogs, viral, *buzz*, *webcasts*, *podcasts*, jeux concours, réseaux sociaux, etc.

Les campagnes marketing
– Concevoir et exécuter à l'heure du numérique des campagnes marketing performantes en combinant les moyens numériques pour une efficacité maximale et en articulant moyens classiques et moyens numériques, réel et virtuel.

Le site web vu comme le « *hub* » de la communication et de la relation client et comme un pont entre le réel et le virtuel :

Faire venir, faire agir et faire revenir le prospect consommateur ou entreprise vers le site : *e-mailing*, SEO, SEM, certaines actions dans les médias sociaux, optimisation de la page d'accueil (*landing page*), navigation, demandes de *profiling*, jeux concours, catalogues d'*e-commerce*, facilitation du parcours d'achat en ligne, téléchargements, qualité et originalité des contenus, de leur exclusivité, de leur fréquence de mise à jour.

Le marketing numérique répond à quatre questions fondamentales du marketing, avec des moyens nouveaux et adaptés au « nouveau monde numérique » des consommateurs et des marchés :

- Selon quel *business model* opérer ?
- Comment générer et développer un lien personnalisé de proximité et de fidélité avec chaque consommateur ou utilisateur ?
- Comment créer et exécuter des campagnes marketing efficaces ?
- Comment communiquer sur l'entreprise, ses produits, sa marque, dans un univers de communication caractérisé par des médias fragmentés, le règne de « l'ami du client », un discours qui doit être partagé avec le marché, des mobiles et des médias sociaux qui sont devenus incontournables ?

Quand réel et virtuel se donnent la main au service de l'événementiel : L'exemple des Microsoft TechDays

Sébastien Imbert est directeur des Opérations Marketing et Communication Entreprise chez Microsoft France et à ce titre codirecteur du projet TechDays.
Laurent Ellerbach est directeur marketing de la division Plateforme et Écosystème chez Microsoft France et à ce titre codirecteur et coinitiateur du projet TechDays.
Aude Breteau est chef de projet TechDays chez Microsoft France.

Il était une fois Internet qui devait supprimer tout événement physique. Le virtuel devait prendre le dessus et faire en sorte que nous n'ayons plus à nous déplacer. *Exit* les salons, exit les conférences, les rencontres en face à face. Eh bien, Monsieur Internet, permettez-nous, mais nous pensons que vous allez un peu loin et que le réel, peut au contraire vous servir aussi bien que vous le servez !

Il était une fois, en 2006 une entreprise dont le nombre de produits, de solutions et de technologies étaient en progression constante. Nouveaux produits, nouvelles solutions ou nouvelles technologies accompagnées de tout autant de dispositifs marketing, campagnes ou autres modes d'engagements rendant parfois la vie de Monsieur le Client difficile en termes de sollicitations diverses et variées.

Monsieur Internet, Monsieur le Client nous vous proposons de partager le cas des Microsoft TechDays ou celui d'un véritable programme événementiel construit sur l'enrichissement réciproque du réel et du virtuel.

En quelques mots, les Microsoft TechDays, c'est le plus grand événement propriétaire dans le monde à destination des professionnels de l'informatique. Les Microsoft TechDays, c'est dans un même lieu au même moment l'occasion de s'informer, de se former et d'interagir entre pairs ou avec des experts techniques. En 2011, année de la cinquième édition, les Microsoft TechDays sont devenus une véritable marque dans l'univers de l'IT.

Principaux faits et chiffres :

- plus de 300 conférences, 3 plénières, 37 parcours thématiques, 365 conférenciers ;
- une rediffusion *live* des plénières et conférences à travers la TechDays TV, des événements dans l'événement (Rendez-vous Décideur Informatique, *Women in IT*…) ;
- une zone d'exposition de plus de 5 500 m^2 avec plus de 120 exposants ;
- 17 000 visiteurs sur trois jours qui viennent se former et s'informer gratuitement autour des produits et solutions Microsoft ;

• • •

- près de 11 000 visiteurs uniques, dont plus de 1 000 décideurs IT et où plus de 37 % des participants ne sont jamais venus à un événement Microsoft. Et il faut ajouter la TechDays TV qui a diffusé en live pendant les 3 jours, ses programmes à plus de 17 000 personnes… ;
- au-delà des chiffres de fréquentation, les retombées presses ont été très nombreuses avec 160 journalistes présents, 205 entretiens et plus de 200 retombées presses dans l'ensemble des médias presse, web, radio ou TV.
- près de 5 000 fans dans les réseaux sociaux associés à plus de 404 000 pages vues sur Facebook.
- un taux de satisfaction très élevé avec 86 % de clients satisfaits à très satisfaits

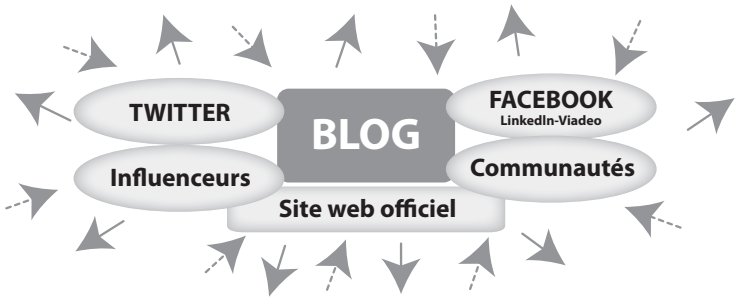
Oui, me direz-vous, voici de beaux chiffres, des faits intéressants, mais dans tout ça quel est l'objectif des Microsoft TechDays ? Sans rentrer dans les détails c'est d'abord celui de démultiplier l'impact des lancements produits, d'accélérer la génération de demande et de promouvoir l'écosystème des partenaires et communautés techniques Microsoft. C'est également celui de créer un point de rencontre physique annuel pour les clients et partenaires de Microsoft et d'associer cette rencontre à un ensemble d'informations techniques disponibles en ligne tout au long de l'année. Par ailleurs pour les marketeurs de Microsoft France, les TechDays représentent une véritable plateforme marketing sur laquelle ils peuvent capitaliser pour supporter leurs propres opérations et objectifs. Ce qui a pour vertu de renforcer l'impact des opérations au lieu de les réaliser manière isolée et de gérer plus efficacement la pression commerciale de Microsoft en France.

Oui, Monsieur Internet, il s'agit bien d'un événement réel associé à du virtuel. C'est vrai, vous avez joué un rôle majeur dans l'ensemble du dispositif au travers notamment des communautés, des médias sociaux ou plus généralement des outils du *marketing digital*.

À ce niveau, la mécanique *online* regroupe :

- un site web (www.mstechdays.fr) hébergé comme un site campagne sur le site officiel de Microsoft France. Le site officiel permet de s'inscrire à la conférence, en savoir plus sur les partenaires et consulter le programme des conférences ;
- un blog officiel (blogs.technet.com/mstechdays) qui apporte informations détaillées, retours clients, partenaires, communautés, présente les coulisses, des trucs et astuces, des concours, des vidéos et *interviews* (sérieuses ou décalées), des photos, le « *best-of* » Twitter ou Facebook. C'est un outil important dans le dispositif d'engagement, presque plus que le site officiel. Site qui reprend d'ailleurs sur sa page d'accueil les « *news* » du blog. Côté résultats, le blog des TechDays se classe 3e blog Microsoft le plus visité au niveau mondial durant le mois de février où se déroule l'événement ;
- un compte Twitter (twitter.com/MSTechDays) qui a pour principale vocation d'échanger « en live » sur la vie de l'équipe TechDays, de donner pendant la conférence des informations instantanées, des alertes. Les résultats Twitter sont également très bons avec une place oscillant entre la 3e et la 5e place des sujets les plus discutés en France sur Twitter pendant l'événement.
- une page Facebook s'ajoute au dispositif où l'on trouve les meilleures informations du blog, des *quiz*, des services (par exemple « *save the date* »), des discussions entre fans. La cible est large de l'étudiant aux professionnels de l'informatique ou aux développeurs. Nous y trouvons principalement les fans ou les communautés qui nous sont proches. Un lieu très « *casual* » avec 2 400 fans.
- et pour finir nous avons également des espaces sur LinkedIn et Viadeo plus orientés sur des discussions et interactions entre professionnels dans un contexte entrepris. Ces réseaux sociaux professionnels sont plus adaptés à cette cible que Facebook. Le parti pris a été d'utiliser les deux car nos cibles sont larges et de ce fait l'utilisation de plusieurs réseaux sociaux permet d'apporter une proximité et un échange plus précis en fonction de chaque typologie de cible.

Cette « mécanique *online* » schématisée ci-dessous permet de créer un véritable *continuum* interactif et éditorial tout au long de l'année.



Nous travaillons avec de nombreuses communautés d'experts, en ligne ou physique. Ces communautés constituent un véritable réseau suivi qui au travers de ses expertises disponibles en ligne ou pendant l'événement, contribue à renforcer son impact tant en termes d'image, de notoriété que d'engagement. Au-delà de générer de la visibilité, les communautés contribuent à amplifier les éléments de communication et participent au dialogue sur le blog, Facebook, Twitter, Linked-In ou Viadeo.
Les TechDays c'est un événement qui a une vie avant, pendant et après sur le web.
Avant l'événement, dès le mois de septembre et jusqu'en février à travers le blog et les réseaux Sociaux l'idée est de générer du *buzz*, des pré-inscriptions mais aussi de construire l'événement.

Par exemple, **avant l'événement**, nous avons présenté aux internautes des propositions de chartes et de logos de l'édition 2011 sur un mode participatif sans censure. Nous leur avons demandé de nous faire part de leurs remarques et de choisir. Ceci a permis d'orienter et de déterminer au mieux le dispositif créatif vitrine de l'événement. Le choix final a été dévoilé après plus de 110 retours et a généré des commentaires très positifs.
Toujours avant l'événement, le blog et les communautés ont été un excellent vecteur d'animation et de jeux concours auxquels les communautés participent activement.
D'un point de vue communication, nous avons harmonisé la charte que l'on retrouvait sur le site, le blog, le Twitter, le Facebook. Chaque espace est différent mais reprend exactement la charte globale. Et les liens sur chacun des espaces permettent de se balader d'un espace à l'autre en toute transparence. Des renvois entre les différents espaces permettent également d'améliorer le trafic et le référencement global.

Pendant l'événement, le blog et les réseaux sociaux et principalement Twitter permettent de suivre en temps réel, les retours qui peuvent être faits sur des sessions. Des paramètres tels qu'un problème technique ou une salle comble sont instantanément détectés. Dans cette lignée, les « ressentis » sur les sessions ou l'événement en lui-même sont diffusés en instantané sur le web. Ici encore, les influenceurs et communautés jouent un rôle clé. Ce sont eux qui donnent le « la ». Ils « *networkent* », partagent leur expertise à travers leurs stands et leurs participations actives aux sessions (35 % des conférences ont été animées ou coanimées par des membres des communautés). Au cours de l'événement, est mise en place La TechDays TV, un moyen fort d'engagement. La TechDays TV est un dispositif éditorial constitué de 8 heures de programmes quotidiens associés à la retransmission en direct des conférences plénières, de sessions et d'émissions dédiées, et ce au travers d'un client web, d'un Windows Phone et pour parti de la télévision. Ce dispositif a permis de toucher 17 000 personnes en ligne qui ont pu suivre l'événement comme s'ils y étaient.

Le temps moyen de visionnage a été de 77 minutes ce qui est exceptionnellement long en B2B. Le contenu des sessions et le *mix* avec des interviews et reportage permettent d'expliquer ces excellents résultats. La technologie de *streaming* Silverlight Smooth Streaming (vidéo instantanée avec adaptation dynamiquement au débit Internet sans coupure) a également joué un rôle important. Ceux qui bénéficiaient d'une bande passante supérieure à 3 Mo/s ont pu bénéficier de la HD. Et bien entendu, le lecteur utilisé intégrait des modules de discussion *en live* sur Twitter et Facebook. Des « *Microsoftees* » ont répondu à toutes les questions pendant les trois jours.
D'autres points à prendre en compte ? Oui ! Pendant l'événement, penser interactivité, c'est penser mobile ! Nous avons développé une application TechDays pour Windows Phone 7, nouveau système d'exploitation pour les mobiles de Microsoft. Plus de 2 200 applications ont été téléchargées alors que ce nouveau système d'exploitation venait de sortir. Les principales informations sur le blog, de Twitter, ou Facebook étaient regroupées facilitant leur lecture. L'application permettait aussi de suivre la TechDays TV depuis son mobile.
Interactivité, c'est aussi le choix qui a été donné pendant les sessions plénières pour choisir en direct entre un déroulé de session ou un autre. Les personnes physiquement présentes tout comme les internautes pouvaient interagir lors de ces séquences.

Après l'événement, c'est l'heure du bilan ! Des retours quantitatifs, des retours qualitatifs, des recommandations… et la possibilité de consulter en ligne les 300 sessions enregistrées et mises à disposition gratuitement sur le site de l'événement. Résultat : plus de 350 000 vidéos vues dans l'année qui suit les TechDays.
Les portes des TechDays ne se referment jamais. Après l'événement, on continue à capitaliser sur le trafic important lié au blog ou aux réseaux sociaux. Nous les utilisons pour relayer des nouveaux événements à destinations des informaticiens et des développeurs. Nous y publions des exclusivités et nouvelles informations. Ainsi le cycle reprend en perspective de l'organisation des prochains TechDays.

Alors oui d'accord Monsieur Internet, vous avez raison, votre rôle a été très important. Mais il n'aurait pu exister sans l'événement réel, sans ses milliers de personnes présentes. Finalement, la question n'est pas de savoir si le réel nourrit le virtuel ou l'inverse mais plutôt de penser intégration et interaction systématique entre réel et virtuel. Les deux se nourrissent l'un l'autre.
Monsieur Internet, Monsieur le Client vous remercie de faire un de lui un véritable consoacteur de premier plan au cœur de l'action marketing.

SECTION II • Les quatre *challenges* du marketing numérique

Avec la révolution numérique et les changements qu'elle a provoqués dans les modèles économiques et la valeur, chez les consommateurs et les clients, sur les marchés et leurs écosystèmes, **le marketing doit faire face à un quadruple *challenge* : le *challenge* du lien, le *challenge* de la communication 2.0, le *challenge* de la performance et de la coordination interne des actions de marketing numérique et le *challenge* du r*éengineering* global du marketing.**

A • Le lien consommateur ou utilisateur

Comment maintenir le lien, la relation avec un consommateur ou un client qui a changé à un tel point et qui aujourd'hui :
– est de plus en plus mur et familiarisé avec l'Internet, voire appartient à la génération Y, la GenY des « *digital natives* » ;

– a les moyens de comparer en permanence les offres et les prix ;
– achète de plus en plus sur Internet et/ou s'est déjà rendu sur Internet avant de se rendre dans un point de distribution ou de service ?
– est de plus en plus « multiconnecté » en permanence et notamment de plus en plus en mobilité ;
– est sollicité en permanence par tous les concurrents dans le virtuel tout autant que dans le réel ;
– peut avoir en même temps un comportement de « chasseur de prix » et de « consommateur de *premium* » ;
– est devenu « *zappeur* » envers les produits, les marques, les moyens de communication ;
– adore les marques mais ne croit plus vraiment leur discours, est plus influencé par le *buzz* que par une publicité face à laquelle il « sature » parfois ;
– a besoin à la fois de « reconnaissance », de « personnalisation » et « d'appartenance » ;
– appartient à des réseaux et prend la parole en faveur de la marque ou contre elle sur les blogs, sur Facebook, Viadeo ou LinkedIn, sur Twitter, les sites de fans, etc.

Internet est la première source d'informations des Américains âgés de 18 à 49 ans.

Source : Caroline Leduc, www.journalismes.info, 5 janvier 2011.

B • La communication 2.0

Comment communiquer aujourd'hui dans un univers de communication profondément transformé, fait de médias fragmentés et où les médias sociaux ont pris une telle place ?

Dans ce nouvel univers de la communication d'aujourd'hui, comment :
– atteindre le consommateur ou le client et l'informer à travers les nouveaux médias ?
– trouver la bonne « posture de communication » adaptée aux attentes des consommateurs, des clients, des marchés en général ?
– générer une « proximité » avec l'entreprise et sa marque de la part d'un consommateur qui ne croit plus vraiment au discours publicitaire ?
– participer aux « conversations » sur la marque et être présent efficacement sur les blogs, les *forums*, les médias sociaux ?
– coconstruire avec le marché le discours de communication de la marque et l'influencer positivement ?

C • La performance et la coordination interne des actions de marketing numérique

Face à la grande diversité des outils et moyens d'action rendus disponibles par le marketing numérique, comment :
– choisir les moyens d'action les plus efficaces ?
– allouer les ressources, mesurer le ROI des actions ?
– concevoir et exécuter des campagnes performantes, les ajuster « en temps réel » au fil de l'action ?
– faire en sorte que les actions se renforcent mutuellement ?
– leur donner une cohérence d'ensemble ?

D • Le *réengineering* global du marketing

Comment reconfigurer un marketing d'ensemble cohérent et performant, en intégrant le marketing numérique et en le mettant en cohérence avec l'ensemble de son marketing ?

Plus spécifiquement, comment :
– repenser son « radar marketing » ?
– intégrer le marketing numérique dans un marketing d'ensemble reconfiguré ?
– valider ou repenser son *business model* antérieur ?
– exploiter éventuellement les opportunités offertes par les nouveaux *business models* de l'Internet ?
– tirer profit des nouvelles opportunités marketing offertes par le numérique ?
– reconsidérer ses priorités et ses investissements marketing entre traditionnel et numérique ?
– mesurer le ROI de chacune et de l'ensemble des actions ?
– organiser la direction marketing avec de nouveaux profils de postes rendus nécessaires par les nouveaux *challenges* marketing, la technicité croissante des méthodes d'analyse des données, l'apprentissage indispensable des méthodes d'action dans les nouveaux médias ?

Quelques sujets d'actualité du marketing numérique en 2011 : Internet et vidéo, combinaison de moyens, *metrics* et ROI, *Audience Relationship Management*, modèle économique des médias sociaux, *search* et *social media*, *e-influence* et *e-réputation* (B2C et B2B), stratégie mobile, marque et mobilité, multiécran, *m-commerce* et *m-paiement*, nouveaux postes marketing, évolution du rôle des agences, médias sociaux et *leads* en B2B.

SECTION III • Répondre en pratique aux *challenges* du marketing numérique

La tâche n'est pas simple pour le dirigeant d'entreprise ou le directeur marketing face aux changements exigés par le marketing numérique, même pour les *managers des pure players*. Nous avons mentionné plus haut que toutes les entreprises ne sont pas impactées avec la même intensité par la révolution numérique. Les opportunités et les exigences qui en découlent en matière de marketing numérique seront différentes selon le métier et le marché considéré.

A • Quelle place pour le marketing numérique dans mon entreprise ?

Pour certaines entreprises, le numérique remet en question les fondements mêmes de leur activité, pour d'autres il constituera une opportunité de transformer leur marketing, pour d'autres enfin il sera simplement un moyen additionnel, de vendre sur le net ou d'engager un dialogue complémentaire avec le marché ou les clients.
La première question à se poser face au numérique est donc « quel impact pour mon entreprise ? ». Le numérique :
– est pour moi l'essence même de mon métier et de mon marketing parce que je suis un « *pure player* ». Je pratique naturellement le marketing numérique ;

– révolutionne ou révolutionnera l'essence même de mon métier. Il est probable que soient déjà apparus des concurrents exerçant différemment mon métier et contre lesquels je suis maintenant en concurrence. Je dois mettre en place une stratégie d'entreprise et un marketing permettant de lutter contre ces « nouveaux entrants » ;
– ne change fondamentalement ni mes concurrents ni la façon d'exercer mon métier mais m'impose ou est une opportunité pour moi de transformer mon marketing et/ou ma façon de vendre, sur Internet notamment. Je dois essentiellement faire évoluer mon marketing, vers le numérique et faire cohabiter pour un temps deux types de marketing ;
– ne change fondamentalement ni concurrents, ni métier, ni marketing mais certains de ses outils et techniques méritent d'être regardés car ils peuvent « être un plus ».

B • Relever les *challenges*

Une fois apprécié le niveau des enjeux du numérique en général et du marketing numérique en particulier, nous allons supposer que l'impact du numérique est suffisamment important sur les consommateurs, les clients, les marchés, les clients de l'entreprise, pour qu'elle estime nécessaire de transformer sa façon de pratiquer le marketing.

Pour alimenter quelques idées, nous présentons ci-dessous à titre d'illustration et non exhaustif, quelques lignes directrices possibles (ou impératives selon le cas !) contribuant à répondre aux *challenges* du marketing numérique :

➥ Revisiter sa connaissance du consommateur, de l'utilisateur, des marchés, de la concurrence

Il est très probable que la révolution numérique ait transformé le comportement de notre consommateur ou de notre utilisateur, ainsi que le comportement de notre concurrence et peut être l'écosystème et le fonctionnement du marché.

Bien que ce soit une évidence pour tout marketeur, il est impératif de revisiter et revalider « l'image » que nous avons de ces facteurs à l'ère du numérique car nous avons peut-être une image faussée ou dépassée de ce consommateur ou utilisateur que nous « connaissons si bien ».

Comment s'informe-t-il à l'heure du numérique, comment est-il influencé, comment décide-t-il pour nos produits ou services ? Quel type de relation entretient-il, Comment « fonctionne-t-il » lorsqu'il choisit un produit bancaire ou d'assurance, lorsqu'il se renseigne et achète un séjour de tourisme, un appareil électroménager, un voyage d'affaire, un téléphone portable, etc. ? Quelles sont les éventuelles nouvelles façons de pratiquer des concurrents qui le tentent, l'attirent ou le retiennent ? Quelles nouvelles méthodes d'analyse nous permettent de mieux comprendre et agir ? Comment utiliser des méthodes éventuellement complexes tout en restant audibles pour les dirigeants et les consommateurs. Sur une partie de ces questions, nous en sommes probablement encore aux débuts : analyses qualitatives des conversations, compréhension et mesure des phénomènes d'*e-réputation*, etc.

C'est de cette connaissance et compréhension intime du nouveau comportement du consommateur et de l'utilisateur face à de nouvelles propositions de valeur et de

nouvelles offres, de ses façons de s'informer, de prendre des avis, de décider, **qu'émergeront les idées et innovations marketing efficaces**, que nous soyons nous-mêmes les innovateurs ou non.

De même, que font nos concurrents, quels sont leurs modèles économiques, comment acquièrent-ils de nouveaux clients, comment fidélisent-ils les meilleurs d'entre eux, comment communiquent-ils et dialoguent-ils avec le marché sur la toile, quelles innovations ont-ils mis en place dans ces domaines ?

C'est ce que l'on peut appeler « **faire refonctionner son radar marketing** », étape pour laquelle l'Internet lui-même nous donne le moyen de transformer ce radar, tels que : l'étude en ligne, le suivi des conversations sur les *forums* et les blogs, la sélection des articles publiés sur les concurrents (type Google *alerts*), etc.

Un exemple de visualisation originale de l'ensemble des publications sur le groupe Virgin, mise à disposition par le groupe lui-même, peut être consultée sur : virgindev.saintdigital.co.uk/flash/VirginEye.html

➥ **Revisiter ses priorités et sa stratégie marketing d'ensemble, que les moyens envisagés relèvent ou non du numérique :**

Cette étape permet d'identifier et d'intégrer les éventuels enjeux liés à l'impact du numérique et d'en apprécier l'importance pour la stratégie marketing d'ensemble, cette importance pouvant être différente pour chaque entreprise.

Il s'agit ici en quelque sorte de revisiter et « d'auditer » les priorités et la stratégie marketing à la lumière de la nouvelle donne numérique.

Cette étape renvoie au chapitre 9 sur la construction de la stratégie marketing. Il s'agira de préciser et valider dans le contexte numérique :
- les facteurs clés de succès et notre position concurrentielle ;
- les stratégies de segmentation, de ciblage et de positionnement, la stratégie concurrentielle ;
- les questions liées aux modèles économiques, à la position dans la chaîne de valeur ;
- les stratégies :
  - d'offre et de différenciation, les propositions de valeur,
  - de relation client,
  - d'écosystème ;
- la stratégie de marque ;
- le management du *mix*, notamment en matière de *pricing* et de *channels* ;
- le plan marketing d'ensemble.

➥ **Décider d'une stratégie et d'une « *roadmap* » pour le marketing numérique, en cohérence avec la stratégie marketing**

Il s'agira de sélectionner les objectifs marketing prioritaires, auxquels on va demander au marketing numérique de contribuer. Il va falloir également leur associer les grands types d'action du marketing numérique.

Même dans le cas où il est clair qu'il faudra plus ou moins rapidement être présent et agir dans tous les domaines du marketing numérique, il est plus que probable que l'on

ne puisse pas tout faire simultanément, pour des raisons d'infrastructures existantes, de compétences ou simplement de budget. Il va donc falloir choisir des priorités !

Les grands types d'action du marketing numérique contribuent à des objectifs marketing différents et s'inscrivent dans des horizons de temps différents. Il s'agit donc d'évaluer quelles **grandes priorités et moyens principaux de marketing numérique** seront susceptibles de contribuer au mieux aux objectifs généraux du marketing dans un horizon de temps acceptable… souvent d'ailleurs le plus rapidement possible !

Parmi les grands types d'actions : est-il plus important de travailler prioritairement sur l'amélioration des bases de données, le système de CRM, l'*e-mail* marketing, le site Internet, les *webanalytics*, le référencement (naturel ou payant), l'optimisation du volet et du site d'*e-commerce*, une campagne d'affiliation, la présence sur le web en général, la publicité en ligne, les relations publiques 2.0, la présence dans les *forums*, les blogs, les médias sociaux, le marketing mobile ?

Il est à noter que fréquemment, **trop peu d'attention et d'énergie sont consacrées à cette démarche de mise en regard des grands moyens du marketing numérique avec les objectifs et priorités marketing de l'entreprise**. Des décisions structurantes risquent alors d'être prises sous l'effet de l'impulsion voire des modes et des sujets de « l'air du temps ».

➥ Sélectionner plus finement les moyens de marketing numérique prioritaires en fonction des objectifs précédents

Quelques moyens de marketing numérique :

Chaque grand type d'action du marketing numérique peut utiliser tout ou partie d'une palette d'outils différents. Cette étape permet de sélectionner, au sein de chacun des grands types d'action du marketing numérique, les moyens les plus appropriés aux objectifs et à leur horizon de temps.

- Des moyens pour analyser et agir sur la relation client :
  - création, enrichissement, maintenance, intégration des bases de données ;
  - système de CRM ;
  - *reporting*, *datamining*, extractions et définition des cibles des campagnes ;
  - campagnes d'*e-mailing*, campagnes marketing adressées (utilisant bases de données et CRM).
- Des moyens pour être trouvé et faire venir sur le site web : SEO, SEM, référencement sur les moteurs de recherche, les comparateurs de prix, les moteurs de *shopping*, les sites de tests comparatifs, les places de marché.
- Des moyens pour dynamiser le site web vu comme un pont entre le réel et le virtuel, et comme le « *hub* » de la relation client, de la communication et des campagnes : ergonomie générale du site, de la page d'accueil et de la navigation, contenu éditorial, *profiling*, actualité de la marque, annonce des événements réels, virtuels, annonce et lancement des campagnes, *teasers*, *newsletters*, flux RSS, tutoriels, *podcasts*, *webcasts*, *webinars*, *forum*, groupe d'entraide, FAQ, avis utilisateurs, « nos experts répondent à vos questions », « nous récompensons vos meilleures idées », PR 2.0 : liens avec : presse, radio, TV *online*, communautés professionnelles, communautés d'expertise, communautés

d'utilisateurs, sites partenaires, influenceurs, blogs, liens vers les réseaux sociaux (« suivez-nous » sur Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, etc.), reprise de tout ou partie des moyens et actions précédents mis au service d'une campagne spécifique.

– Des moyens pour sécuriser et optimiser les activités d'*e-commerce* : protection et sécurisation du nom de domaine et de la marque, des droits intellectuels, respect des cadres juridiques (mentions légales, droit de la consommation, CGV, données personnelles, droit de la concurrence), génération du trafic, qualité de la page d'accueil, ergonomie générale, catalogue de produits ou de services, facilité de navigation, qualité du moteur de *search*, *merchandising* sur le site, avis et recommandations clients, facilitation de la commande, du paiement, du suivi de livraison, relances et propositions sur la base des achats précédents, facilitation du rachat. Amazon est ici une référence.
– Des moyens pour être présents sur les mobiles, les tablettes, le multi-écrans.
– Des moyens pour lancer des campagnes marketing performantes (voir plus loin).
– Des moyens pour communiquer plus efficacement et participer aux « conversations sur la marque » : blogs, communautés, *forums*, médias sociaux à dominante personnelle, médias sociaux à dominante professionnelle.

➥ **Explorer les possibilités de monétiser son activité, son trafic, son audience par les différents modèles de revenu du web (en d'autres termes, « comment gagner de l'argent sur le net ? »)**

Le site marchand, simple à comprendre est plus difficile à mettre en œuvre efficacement.

– **L'affiliation** consiste à se faire rémunérer en tant que site affilié par des sites affilieurs. L'affilié relaie le message publicitaire de l'affilieur et lui amène des internautes. L'affilié est rémunéré lorsque l'internaute réalise une action préalablement définie par contrat : paiement au clic (PPC), paiement au contact qualifié, paiement à la vente, etc. Réciproquement, les sites affilieurs se constituent l'équivalent d'un réseau de « sites revendeurs » en leur confiant la tâche de promouvoir leurs produits, leurs services ou leur marque.
– **Le modèle classique**, malgré son érosion, **du financement par la publicité** : se faire financer par la publicité sur son site.
– **La marque blanche** : vendre son contenu ou sa technologie à d'autres acteurs.
– **L'abonnement sur Internet** : abonner des utilisateurs à des services en ligne avec une facturation à l'usage, en souscription à un accès pour une durée donnée, en « *freemium* » avec une prestation de base gratuite et des services plus avancés payants, etc. Le service peut avoir un contenu élaboré par l'entreprise (information, contenu original, etc.) ou bien consiste essentiellement en une mise en relation entre utilisateurs (modèle de type Meetic), même s'il y a proposition de services additionnels. Il faut alors essentiellement enclencher la spirale vertueuse des adhésions au service, puisque c'est leur nombre qui fait la qualité du service lui-même.
– **L'abonnement adossé à un appareil mobile dédié** : une des modalités de l'abonnement dans laquelle le service est délivré sur un appareil dédié. Ce modèle est destiné à se développer en même temps que le phénomène du « multi-écran », qui multiplie

les écrans dédiés associés à des abonnements. Il est à noter que de plus en plus de services sont rendus disponibles sur plusieurs plateformes, par exemple simultanément sur un appareil mobile dédié, sur smartphone et sur tablette.

– **La mise en relation entre utilisateurs abonnés ou non et prestataires**, la rémunération provenant soit des utilisateurs, soit des prestataires, soit des deux. Exemples : meilleurtaux.com, le *Cash-back* (eBuyClub, Cashstore), les coupons de réduction (Groupon.fr).
– **Constituer une base de données clients et la revendre ou la louer** à des fins de campagnes marketing.
– **Créer et vendre des applications pour mobile** (ou des fonctionnalités payantes d'applications gratuites) sur un « *store* » de type Apple store, Android Market, WM store, etc.
– **Se rémunérer sur de toutes petites sommes par micro-paiement** (le modèle de certains jeux en ligne massivement multijoueurs et des jeux *free to play*, à inscription gratuite et sans abonnement).
– **Le modèle communautaire** (type mymajorcompany ou microcrédit) permettant de mutualiser un investissement et une prise de risque en réunissant des personnes/projets à financer (artistes, créateurs, investissement ou autre type de projet), des financeurs/actionnaires actifs sur Internet et des professionnels souhaitant innover par rapport aux modes de financement habituels.

➥ Définir clairement son contenu de marque (*brand content*) et la ligne de ses contenus éditoriaux

Puisque dans la communication numérique, les objectifs vont être de faire parler la marque et de faire parler d'elle, il va falloir que la marque, soit ait « des histoires à raconter », soit qu'elle émette des « points de vue » : ce sera l'objet du *storytelling* dans le premier cas et du *brand content* dans le second.

Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC et auteur français le plus lu sur les marques, avait fait dès 1990 de la dimension culturelle, dans « les marques, capital de l'entreprise », un élément essentiel de l'identité de marque, constatant par exemple que les banques émettaient toutes un point de vue différent sur l'argent, le travail, la récompense.

Le *brand content*, ou contenu éditorial de marque, revisite cette idée à l'heure du marketing numérique. Il consiste pour la marque non seulement à produire des messages publicitaires, mais à éditer des contenus numériques tout en explorant un univers culturel cohérent avec son métier et son identité. Magazines, jeux, vidéos, contenus musicaux. Il se nommera « *branded content* » au lieu de « *brand content* » s'il a été produit par d'autres.

C'est ainsi par exemple, qu'Ikéa mettra la combinatoire, le jeu et le design au cœur de sa stratégie culturelle. Voyages-sncf.com produira des contenus explorant l'univers du voyage… et BNP PARIBAS gagnera le grand prix du 2e grand prix national du *brand content* le 31 mars 2011 avec l'opération « Mes colocs » (agence Publicis, voir la vidéo sur vimeo.com/21741914) organisée pour toucher des jeunes très peu intéressés

par le discours des banques. Quelque temps plus tard, soit 20 épisodes, 11 millions de vues, 20 000 fans sur Facebook et un large écho télévision, radio, presse, l'opération aura généré + 1,6 % d'ouvertures de comptes et + 6,5 % d'ouvertures de crédit chez les jeunes ! De manière plus simple, une marque d'ustensiles de cuisine produira des contenus divers autour de l'acte de cuisiner, une marque de sucre autour des recettes de confitures ou de pâtisseries, etc. Il s'agira toujours de produire des contenus sur des thèmes dans lesquels la marque est légitime et/ou qu'elle souhaite préempter.

Avec le *brand content*, « *Brand is media* ». La marque crée ses propres sujets de conversation ou bien rebondit sur des sujets qui lui viennent des conversations du marché. Ces sujets et leur ligne directrice peuvent être divertissants, utiles, pratiques, informatifs, culturels ou de découverte… et la marque traite le public comme un ami, un spectateur et pas seulement un consommateur. **La marque n'est plus « une star qui parle » mais « une amie qui participe à vos conversations ».**

Pour approfondir ce sujet, on se référera à *Brand content*, Daniel Bô et Matthieu Guével, Dunod, octobre 2009.

➥ Créer et renforcer le lien consommateur et client

Le numérique a amené avec le *on-line* de nouvelles règles dans la relation client avec de la part des consommateurs et utilisateurs une demande accrue de personnalisation, de reconnaissance, de disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, de variété des services, de multiplicité et de facilité des interactions, de sentiment de proximité.

Il a aussi amené de nouveaux moyens au marketing pour remplir les objectifs d'acquisition de clients, de développement, de fidélisation ainsi que pour renforcer la proximité entre le client et la marque.

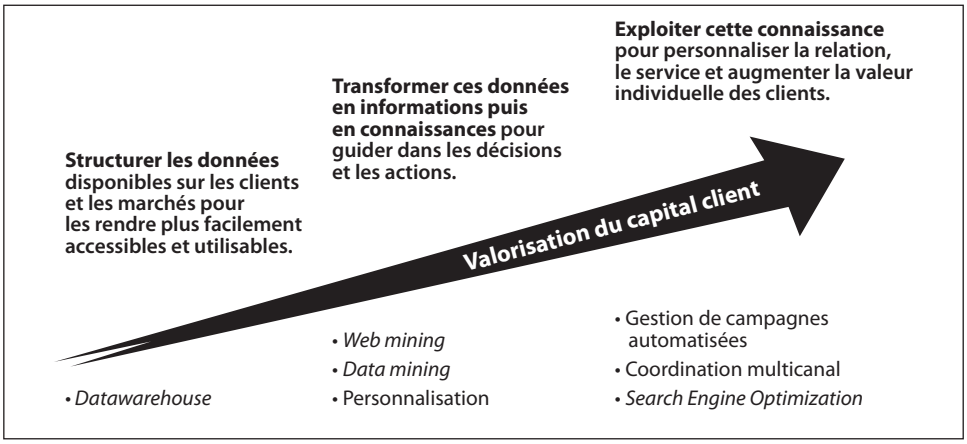
> La relation client en marketing numérique est gérée essentiellement autour des étapes détaillées du parcours d'achat client et des phases du cycle de vie du client.

Les premières vont permettre d'agir à chaque étape du parcours d'achat client (ou chemin d'achat), par exemple, depuis la première demande d'information ou le début d'une commande sur un site d'*e-commerce*, les secondes vont permettre d'agir à chaque étape du cycle de vie du client, par exemple immédiatement après le premier achat ou lorsqu'il faut reconquérir un client perdu.

Les bases de données et les campagnes marketing sont évidemment au cœur du dispositif de développement et de renforcement de la relation client, d'où l'expression parfois utilisée de « marketing de bases de données ». Mais on constate aujourd'hui que le site web, l'analyse comportementale et les médias sociaux prennent une part croissante dans l'enrichissement des bases de données.

Ce sont donc tous les outils et moyens du numérique qui sont enrôlés, en plus des occasions de contact dans le réel, un processus de qualification, de connaissance client et d'action.

Ces outils et moyens pourront être intégrés dans un système de CRM, *Customer Relationship Management* ou GRD, Gestion de la Relation client :


Structurer les données disponibles sur les clients et les marchés pour les rendre plus facilement accessibles et utilisables.
Transformer ces données en informations puis en connaissances pour guider dans les décisions et les actions.
Exploiter cette connaissance pour personnaliser la relation, le service et augmenter la valeur individuelle des clients.
Valorisation du capital client
• Datawarehouse
• Web mining
• Data mining
• Personnalisation
• Gestion de campagnes automatisées
• Coordination multicanal
• Search Engine Optimization

Source : R. Lefébure et G. Venturi, *Gestion de la relation client*, Éditions Eyrolles, 2004.

Que l'on dispose ou non d'un système et d'un outil de CRM intégré, il s'agit de :

– unifier les données clients provenant de différentes sources et systèmes d'information internes ou externes : *profiling* sur le site web, jeux, salons, *call center*, cartes de fidélité, force de vente, ventes *e-commerce*, SAV, facturation, encaissement sur point de vente, achat ou location de fichiers, enquêtes, etc. ;

– organiser et maintenir ces données pour qu'elles soient et demeurent exploitables : pour les analyses de *scoring* (potentiel), préférence (appétence), risque de défection (attrition), RFM (Récence, Fréquence, Montant), les analyses de *reporting* (analyse) ou de *datamining* (prédiction), les extractions des cibles des campagnes, le suivi des campagnes ;

– segmenter les données selon différents critères : RFM, géographique, comportemental, étapes du parcours d'achat client, phases du cycle de vie client : prospects, *leads*, acquisition, développement maturité, déclin, reconquête, étapes de la vie personnelle du client : naissance, anniversaire, mariage, déménagement ;

– coupler les données avec un outil de gestion de campagne : lancement, exécution, *tracking*, suivi des résultats ;

– automatiser certaines actions correspondant à des phases du parcours client : *e-mail* de bienvenue, *e-mail* d'information ou d'alerte, enregistrement de commande, de réclamation, de paiement, suivi d'étapes de réparation et de livraison, etc. ;

– identifier les segments de clientèle les plus porteurs, les segments à risque, les segments sur lesquels un type d'action donné amènerait les meilleurs résultats ;

– créer des scénarios relationnels permettant de modéliser des enchaînements type de situations et actons (déclenchement d'une proposition lorsqu'une carte de fidélité atteint un nombre de point ou lorsqu'aucun achat n'a été effectué depuis une période de temps donnée…) ;

– lancer des campagnes sur la base d'extractions de données, campagne d'*e-mailing*, campagne d'acquisition, de fidélisation, de reconquête par exemple. Les campagnes pourront être lancées lors de moments calendaires (Noël, fête des mères), lors de moments de la vie personnelle du client ou lors de moments de la vie de l'entreprise (lancement de produit, ouverture de point de vente, offre promotionnelle…) ;
– optimiser l'ensemble de la connaissance client et utiliser le système de CRM pour interagir à chaque occasion avec le client, soit pour mieux le connaître soit pour générer des ventes supplémentaires ;
– agir directement auprès des ambassadeurs de la marque (et parfois de ses adversaires) pour les récompenser, les inciter à renforcer leur influence et alimenter leurs discours.

L'*e-mail* marketing demeurant l'un des moyens importants du marketing de bases de données, il faudra également repenser son fonctionnement pour le revitaliser et lutter contre son rendement décroissant :

– en privilégiant la qualité de la base de données : l'*e-mail* demeure efficace auprès des consommateurs qui aiment la marque et ont donné leur accord en *opt-in ;*
– en le couplant avec *storytelling*, action sur les blogs, sur les réseaux sociaux, le *buzz*, le WOM (*Word of Mouth*), les conversations sur la marque, l'UGC (*User Generated Content*).

Toutes ces actions de relation client reposant sur des bases de données vont également devoir respecter les contraintes juridiques, réglementaires et de bonnes pratiques du ciblage publicitaire : CNIL, LCEN et *opt-in*, dissociation des données qualifiantes et des CGV, limitations dans la fréquence d'envoi, information sur le processus de suppression des cookies, etc.

Le CRM en pleine actualité !

Ronan Corre est responsable Business Intelligence & Information Management, chez Microsoft, après avoir occupé cinq ans le poste de CRM Group Manager pour la filiale française.

Définition :
Le terme CRM (*Customer Relationship Management*) paraît à certains un peu désuet aujourd'hui avec la montée en puissance des médias sociaux. Ils ont tort car les deux préoccupations sont appelées à se rapprocher et à se compléter. Il est vrai que l'acronyme CRM a été tellement utilisé qu'on a fini par en oublier le sens premier. Confondu bien souvent avec la solution technologique homonyme, le CRM va en fait bien au-delà puisqu'il combine les technologies et les stratégies marketing et commerciales pour offrir aux clients les produits et services qu'ils attendent. Il s'agit, avec le CRM, de développer la connaissance de vos clients pour mieux interagir avec eux. En effet, s'il semble difficile de percer le mystère de la demande et du désir qui conduit le consommateur à l'acte d'achat, chacun s'accorde sur le fait qu'un client plus satisfait rapportera plus d'argent à l'entreprise, de même qu'il est entendu qu'il coûte moins cher de fidéliser un client que d'en recruter un nouveau.

Les conditions de succès :
On omet souvent de dire, au moment où l'entreprise souhaite s'engager dans cette direction, que le CRM engendre des changements organisationnels et que sa mise en œuvre est une décision voulue et initiée par le top management.
Ce qui rend en effet souvent complexe la mise en œuvre du CRM, c'est le bouleversement qu'il entraîne au sein de l'entreprise et le dialogue qu'il impose entre services (informatique, marketing, ventes) dont la tendance naturelle est de se retrancher chacun derrière son propre jargon pour mettre en avant sa différence. Le CRM a pour difficile mission de réconcilier ces fonctions pour tendre vers une vision commune dans laquelle les rôles et responsabilités de chacun sont clairement établis. Les ventes doivent ainsi être concernées par la qualité des données et le partage des informations sur la connaissance qu'ils ont de leurs clients.
Le marketing est le garant de la gestion des données individuelles, de la gestion de campagnes et de la cohérence comme de la limitation éventuelle de la pression commerciale. Enfin, l'informatique a bien sûr un rôle clé et fait en sorte que les outils de CRM (SFA, *reporting*, *datamining*, marketing automation) s'adaptent aux besoins du *business* et non le contraire.

Les origines :
À l'origine de ce grand changement et de cette nouvelle orientation Client, on trouve bien sûr l'avènement des bases de données marketing dans les années 1980/90. Des données de plus en plus nombreuses sur les clients sont alors saisies, stockées, historisées, traitées. C'est par exemple le cas dans des secteurs comme la VPC ou la banque/assurance Apparaissent alors les premières segmentations qui conduisent à mener des actions différenciées en fonction des grandes catégories de clientèles identifiées. Parmi les bénéfices reconnus du CRM, on constate une diminution des coûts d'acquisition de nouveaux clients, une augmentation des revenus des ventes croisées, un accroissement de la durée de vie client. Bref, le retour sur investissement est réel (rendu possible par les campagnes de marketing direct dont l'impact est mesurable) et le client finalement enfin heureux d'être reconnu.

Avec l'avènement d'Internet, trois nouveaux défis apparaissent pour le CRM :

- *We know more about what we don't know* : Les données disponibles se multiplient (qu'elles soient nominatives, transactionelles ou comportementales) et il devient critique pour l'entreprise de décrypter l'information pour la transformer en connaissance. L'appel au *datamining* et à la statistique s'impose, les utilisateurs cherchent des modèles d'interprétation dans les données pour aider à la prise de décision. Les modèles prédictifs bouleversent la gestion de campagnes marketing, car ils apportent à l'entreprise un véritable avantage concurrentiel : être capable de découvrir qui seront les plus probables et les plus précoces acquéreurs d'un produit ou d'un service. L'un des défis de demain résidera d'ailleurs dans la généralisation pour le marketing des campagnes anticipant les actions et ré-actions des clients (*churn*, réabonnement…). Le *timing* est clé dans le processus de vente et pour pouvoir être présent au bon moment, il faut que l'effort mis sur le ciblage soit davantage considéré. Trop souvent, le ciblage n'est qu'une conséquence et non pas la raison d'être d'une opération marketing.
- Les canaux d'accès et d'information prolifèrent. À l'ère du multicanal, suivre le client est une véritable gageure. C'est pourquoi, l'implication de l'informatique devient essentielle pour travailler à la déduplication des bases et à la convergence des informations au sein d'une base unique et mutualisée. Le *data management* se doit de devenir une véritable fonction au sein de l'entreprise et la qualité des données une responsabilité partagée.

- Le respect des données individuelles est enfin un incontournable, ne pas tenir compte de l'avis de votre client, du mode et de la fréquence d'interaction qu'il choisit de privilégier (*Permission Marketing*), et vous vous couperez de sa confiance. À vous par conséquent de mettre en place au sein de votre groupe CRM les bons relais qui garantiront la « *privacy* » des informations clients et leur bon usage. L'enjeu n'est pas seulement technique, mais aussi éthique.

Au-delà de ces changements majeurs, l'essor du web a également conduit à inverser le rapport de force entre le consommateur et l'annonceur. Cette inversion représente une nouvelle révolution pour le futur du CRM. En effet, le Client a désormais pris l'ascendant sur le produit, et donc sur l'entreprise. Si le marketing communautaire ou tribal existait déjà pour certaines marques dont les clients achetaient les produits déjà plus pour leur valeur de **lien** aux autres que d'**usage** (cela fait bien longtemps que les consommateurs achètent un produit de luxe plus pour ce qu'il représente que pour ce qu'il est intrinsèquement), l'avènement du Web a permis au client de devenir **un acteur à part entière** de l'entreprise. C'est ainsi que les échanges d'opinions entre utilisateurs d'un produit ou d'un service ont pris une importance croissante dans le monde du *e-commerce*. De même, l'*e-réputation* devient une préoccupation croissante : le volume, la nature et la crédibilité des citations liées à une entreprise, une marque dans les réseaux sociaux, *forums* consommateurs, *blogs* sont au moins aussi importants que la communication sortante de l'entreprise elle-même (site de marque, publicité, RP…). Les clients ont bel et bien pris la parole, aux côtés de l'entreprise, et être à l'écoute de cette parole est devenue primordiale.

Nouvelles tendances :
L'entreprise, de son côté, n'est d'ailleurs pas en reste en matière de nouvelles initiatives orientées clients :

- Des actions comme le **Social CRM** voient le jour sur Internet. Son principe : une sorte de service client **nouvelle génération** permettant, par exemple, de se faire aider par les internautes présents sur le site quand vous avez une question.
- Dans le secteur public, l'« *open data* » amène le développement de nouveaux services orientés clients. L'idée est de valoriser les données disponibles au sein de l'administration pour créer de nouvelles applications. Par exemple, en rendant accessibles des données sur le transport dans le territoire, on permet aux habitants de Rennes de télécharger sur leur smartphone une application de consultation des horaires des bus ou des métros ainsi que d'information sur les perturbations du réseau.

Les opinions des internautes sur le web font l'objet d'études de *textmining*, c'est-à-dire de la fréquence des mots les plus usités pour qualifier, les humeurs, les envies, les besoins, etc. Ces analyses fournissent des informations précieuses pour orienter le marketing. Par ce biais, il est possible par exemple, d'apprécier le ressenti du consommateur face à un nouveau produit, tout comme celui du citoyen face aux politiques publiques.

Et demain ?
En résumé, l'enjeu, demain, sera de jumeler le CRM qui tend à créer une relation entre l'entreprise et son client avec le marketing communautaire dont l'objectif est de faire vivre la relation entre clients.

Finalement, ce n'est pas l'entreprise qui décide de s'orienter vers le marketing Client mais nos clients qui nous l'imposent !

➥ Communiquer dans un univers 2.0

Comme en matière de relation client, le numérique a révolutionné la manière de communiquer avec le marché. Face à un consommateur ou un utilisateur déjà très familiarisé avec l'Internet, qui s'est « mithridatisé » contre le discours publicitaire, qui communique en mobilité, qui aime bien les marques mais ne croit plus vraiment leur discours, qui préfère faire confiance à « son ami » ou à un « expert », qui appartient parfois à la génération Y, qui utilise les réseaux sociaux, etc. il n'est pas surprenant qu'il ne soit plus possible de communiquer comme auparavant.

Les moyens de communication traditionnels de la communication de masse, tout comme les RP traditionnelles, sont bien sûr loin d'avoir disparu mais ils se sont vus assigner un rôle différent dans le dispositif de communication d'ensemble, aux côtés des moyens de communication numériques.

À l'heure du marketing numérique, la communication doit développer à la fois :
– une attitude de communication différente ;
– des outils et moyens d'action différents.

La communication d'aujourd'hui se caractérise par le fait que l'entreprise ne peut plus espérer maîtriser l'intégralité du discours tenu sur sa ou sur ses marques comme sur son « identité d'entreprise ». Les consommateurs et utilisateurs sont devenus « coproducteurs » de la communication de l'entreprise.

La technologie a donné à un consommateur devenu plus insaisissable (où est-il et comment l'atteindre ?) les moyens de « prendre la parole » pour ou contre la marque, par le biais des *forums*, blogs, microblogs et surtout réseaux sociaux.

Cet état de fait a imposé au marketing d'abandonner une ancienne attitude de communication (attitude de « *push* »), qui ne peut plus fonctionner. Cette attitude peut être sommairement résumée par « la marque parle à distance, répète ses messages et le consommateur écoute ».

Cédric Deniaud (cdeniaud.canalblog.com), blogueur reconnu sur ce sujet, a parfaitement décrit la communication d'aujourd'hui, qui doit faire une place importante, voire prépondérante au « *pull* » et se caractériser à la différence d'autrefois par :
– « le consommateur parle lui aussi et l'entreprise, elle aussi, écoute ;
– « la marque coopère avec le consommateur et aide les consommateurs à coopérer entre eux ;
– « la marque est sincère, authentique, porteuse de valeurs ;
– « la marque est proche et non distante » ;
– « la marque est porteuse du plaisir partagé du dialogue et de la proximité.

Cette nouvelle attitude va amener l'entreprise/la marque à mettre en place :
– « un dispositif de veille et d'analyse des conversations entre consommateurs ;
– « des contenus stimulants propres à stimuler et diffuser les créations de la marque ;
– « une plateforme collaborative permettant aux consommateurs de s'exprimer et de participer à l'amélioration des produits ou services ;
– « une communauté d'entraide entre consommateurs ;
– « une communauté de fans alimentée en contenu encouragée à l'expression voire à l'évangélisation. »

Les outils et moyens de cette nouvelle façon de communiquer avec le marché vont se traduire :
– par la présence de tout ou partie des éléments ci-dessus dans le site web de l'entreprise, de l'une de ses marques ou de sites plus spécifiquement dédiés à l'un ou l'autre de ces aspects ;
– par la présence et le dialogue entretenu par l'entreprise et la marque hors de son propre site web sur des « lieux virtuels externes » sur d'autres sites, des blogs, des *forums ;*
– par la présence de la marque sur les réseaux sociaux ;
– mais aussi par le rappel de cette attitude de communication dans la relation client et les campagnes de bases de données ;
– également par le rappel de cette même attitude dans le réel de ses événements et RP physiques.

La communication va également saisir tous les moyens offerts par le numérique pour :
– exploiter toutes les opportunités offertes par le contexte et « l'air du temps », même éphémère, pour agir vite ;
– faire preuve de la plus grande créativité dans le fond, la forme, les médias utilisés afin d'accélérer la diffusion des contenus souhaités ;
– créer des typologies de consommateurs face à la communication (du « flâneur » au client en passant par le « chercheur décidé ») ;
– suivre et mesurer en temps réel les actions, les résultats et le ROI dans une démarche permanente de « marketing à la performance mesurable en temps réel » (*cf.* Yann Dacquay/agence Evolve), très réactif et qui tire « en direct » les enseignements du lancement d'une campagne pour l'affiner et monter en puissance.

10 idées reçues sur le marketing dans les médias sociaux : un guide de survie du marketeur éthique

Yann Gourvennec est *Head of Digital Media* chez Orange Business Services.

Les médias sociaux en entreprise entrent, après trois à quatre ans de pratique, dans une phase de plus grande maturité. Bien sûr, ceci est à nuancer en fonction des entreprises concernées et des secteurs. Socialmedia.org, l'association des professionnels des médias sociaux en entreprises aux USA regroupe désormais 200 de ces grandes entreprises dont Orange (orange.com) que j'y représente. Ceci n'a donc plus rien à voir avec les 39 membres de 2008, date de notre première inscription ; ceci est bien un signe de cette maturité. Ce club, dont Media Aces (france.media-aces.org) est une association sœur en France, est plus qu'un simple club de professionnels et d'entraide : c'est aussi le gardien du temple, via son fondateur Andy Sernovitz, de l'éthique et des bonnes pratiques liées aux médias sociaux en entreprise. Notre dernier *meeting* des membres à New York, à l'université de Columbia le 30 mars 2011 était ainsi très révélateur : Les entreprises membres restent fidèles, plus que jamais à ces règles éthiques qui garantissent l'égalité, le respect, mais aussi et surtout l'efficacité du marketing appliqué aux médias sociaux et qui en ont constitué le fondement.

Vous n'avez pas entendu mon message ? Je vais crier plus fort !
Mais les tentations sont grandes ici et là, notamment de ce côté-ci de l'Atlantique, de vouloir remettre en service les bonnes vieilles méthodes publicitaires, descendantes, manipulatrices, intrusives et interruptives.

• • •

Celles-là même dont des publicitaires avisés comme Laurent Habib ont déjà dénoncé les limites et l'inefficacité (Laurent Habib, euro RSCG, la communication transformative). Mon propos n'est pas de critiquer la publicité dans un réquisitoire simplificateur. La publicité est utile et peut d'ailleurs retrouver le capital de sympathie qu'elle a peu à peu perdu au fil des ans. Pour cela, elle doit se réinventer… et admettre de jouer avec les règles du *néomarketing* qui sous-tendent les médias sociaux. Pour respecter ces règles du jeu, il convient également de déjouer les pièges du marketing dans les médias sociaux. Voici donc un retour sur 10 de ces mythes et les raisons pour lesquelles il ne faut pas tomber dans la facilité.

Idée reçue numéro 1 : il nous faut une stratégie de médias sociaux
À chaque nouvelle mode de l'informatique, observe le même mécanisme. Au départ, un fort scepticisme (ça ne marchera jamais, quel est le ROI etc.), puis un engouement aveugle, sous la pression de la mode, pour les outils technologiques qui finissent par avoir plus d'importance aux yeux des managers qu'ils ne le méritent. Un outil est un outil, il n'y a pas de stratégie d'outils, juste des tactiques. Ce qui importe en définitive, c'est moins les médias sociaux que ce qu'ils impliquent en termes de refonte du marketing lui-même et de l'approche de la communication. Il n'existe pas de stratégie de médias sociaux donc, juste des stratégies marketing, à forte composante numérique, qui se basent sur les médias sociaux. La nuance est importante !

Idée reçue numéro 2 : seules comptent les relations, le contenu n'a plus d'importance
Avec l'avènement des médias sociaux, on a vu fleurir des analyses qui prédisaient la mort du contenu, désormais remplacé par les relations entre les internautes. Rien n'est plus faux. Sans contenu, les relations entre les hommes sont vides de sens et le *cyber* babillage s'instaure. Or, on ne base pas de relations entre les hommes sans contenu. Les *clubs* de célibataires, *business* florissant s'il en est, en sont une preuve par neuf. Pour trouver l'âme sœur, on demande au nouvel inscrit de renseigner… ses centres d'intérêt. Pourquoi en serait-il autrement des marques avec leurs clients ? Les véritables enjeux d'aujourd'hui sont plutôt sur la délicate question du positionnement de ce contenu de marque dans un environnement où l'information est pléthorique. Les relations se construisent et se cristallisent ensuite sur ce contenu. S'il est bon, pertinent et vrai, il trouvera son lectorat et une communauté naîtra. Dans le cas inverse, il ne se passera rien.

Idée reçue numéro 3 : les fans (amis), ça s'achète…
Certes, il est possible d'acheter l'amour, c'est même un commerce réputé fort ancien, mais il est plus difficile de le rendre réciproque. Cette démarche, qui est la solution de facilité, ne fonctionne pas. Elle génère des faux profils, provoque de fort taux de désabonnements (jusque 100 % en un an observé sur une grande banque française qui achetait des fans à coups de places de cinéma gratuites par exemple) et ne crée pas d'adhérence à la marque. Pour qu'une marque soit aimée, elle doit d'abord devenir aimable, et ceci demande avant tout un effort, de s'intéresser aux autres avant de s'intéresser à soi.

Idée reçue numéro 4 : l'« épuration » et l'avenir du contenu
La « curation » est un concept bizarre et mal nommé pour désigner des agrégateurs de contenu dont la plupart ont la fâcheuse tendance à dupliquer ces mêmes contenus, en faisant des liens certes, mais en oubliant souvent de citer la source et l'auteur du contenu, ou en minimisant celui-ci. D'une part, il n'y a pas beaucoup de valeur ajoutée au « *bookmarking* ». D'autre part, l'usage à outrance de ce type de méthodes ne peut à terme qu'avoir des conséquences nocives sur la production de contenu gratuit (sous licence dite « *creative commons* ») qui a fait le succès du web.

Soulignons enfin le caractère énervant de ce terme, et faisons remarquer que « curation » en bon Français, c'est la « conservation » et que le conservatisme n'est pas porteur d'innovation. En lieu et place de « curation », il faut cultiver son jardin et travailler ses partenariats, éviter de dupliquer ses contenus et ouvrir ses liens vers les autres… Ils vous le rendront au centuple.

Idée reçue numéro 5 : *panem* et *circenses* (du pain et des jeux)
Le nerf du web semble se résumer pour beaucoup au célèbre adage de la Rome antique. Les jeux fleurissent au point d'avoir donné vie à un nouveau concept farfelu : « gamification ». Certes, les jeux sont souvent utiles ; mais surtout lorsqu'ils se rapprochent de votre métier, marque ou discours. Alors vous gagnerez de vrais fans. Se contenter de faire gagner un iPad ou des places de cinéma, en dehors du fait que ce n'est pas très original, attirera essentiellement les joueurs professionnels, les faux profils et les faux amis (« fans »).

Idée reçue numéro 6 : si j'investis 1 € dans les médias sociaux, je récupère 1 € de chiffre d'affaires
Toutes les entreprises que je connais, à une ou deux exceptions près, qui se sont lancées dans une mesure du ROI direct des médias sociaux s'y sont cassé le nez. Est-ce à dire pour autant que les médias sociaux ne rapportent rien et qu'ils ne sont qu'une dépense ? Bien au contraire. Avec les médias sociaux, une véritable économie de production de contenu s'instaure (l'UGC, ou contenu généré par l'utilisateur). Chaque année, c'est plus de 700 000 € de valeur ajoutée que les employés d'Orange business Services génèrent au travers de ce processus. Bien plus que tout cela coûte à l'entreprise. Sans parler des ventes que l'on peut réaliser, souvent travers du conseil, en se basant sur des contenus riches produits par la marque et partagés largement. Les médias sociaux ne viennent pas, surtout en B2B, s'ajouter au travail des employés, il en fait partie intégrante.

Idée reçue numéro 7 : Si mon concurrent fait ça, je vais m'y lancer moi aussi
La plupart des entreprises sont obnubilées par leur concurrence directe et se complaisent en copier/coller (dans les deux sens) qui ne servent qu'à se protéger des critiques internes. Ce n'est pas ainsi qu'une marque se positionne. Le but du marketing n'est pas de faire, mais de faire « autrement » et d'imposer sa personnalité. Ma recommandation est la suivante : si votre concurrent direct vient de faire quelque chose, prenez-en le contre-pied et inventez autre chose. Quitte à essuyer les critiques à court terme, de la part de gens qui vous féliciteront à long terme. Le courage est payant.

Idée reçue numéro 8 : 1,000,000 de fans c'est mieux que 500,000 !
Certes, sans réseau, aucune résonance. Toutefois, croire que le nombre de fans (le terme de « suiveurs » dans Twitter est d'ailleurs plus approprié) est le seul critère serait une erreur. Je connais, pour les animer ou les suivre de près, des comptes Twitter de 3 000 qui sont plus dynamiques que d'autres de 12 000. Les apparences sont souvent trompeuses. Ce qui compte, c'est ce qu'on y fait : un compte de 500 000 fans bloqués et sans interaction vaut moins qu'un autre de 50 000 fans où l'interaction avec les clients et l'écosystème permet de co-construire des produits, de faire des études en temps réel, d'échanger avec ses communautés et même de travailler à plusieurs partenaires pour échanger, diffuser des contenus pertinents dans le cadre de ses objectifs *business*.

Idée reçue numéro « neuve » : nous devons absolument nous lancer dans le marketing communautaire
Il n'y a, en dehors de la pression sociale, aucune obligation pour une entreprise de se lancer dans le marketing communautaire. Rien ne sert en effet de laisser critiquer ses produits et services en temps réel et de façon ouverte si vous n'en maîtrisez pas les évolutions.

Si la critique est en effet source d'amélioration, alors vous retirerez un bénéfice de montrer à votre environnement que vous savez écouter. Mais si vous lancez juste des débats sur un produit et service figé ou que vous ne maîtrisez pas la résultante des débats, le résultat ne sera pas à votre avantage. Mieux vaut dans ce cas éviter de donner des bâtons pour se faire battre car il est même possible que le résultat obtenu soit pire que si vous n'aviez rien fait.

Idée reçue numéro 10 : je peux (mon agence peut) créer des faux profils, blogs, articles…
La solution de facilité, pour beaucoup, consiste à payer une agence et/ou des blogueurs pour peupler un site de « communauté » ou les réseaux sociaux comme Facebook, créer des faux profils, faire « vivre » des personnages de fiction, peupler de vrais blogs par de faux employés, voire même, comble de l'erreur, entrer de faux commentaires sur ses produits. Ceci est non seulement illégal, c'est dangereux, non éthique et dans la plupart des cas heureusement, inefficace et inutile. La « transparence » (*disclosure* en anglais) est une obligation dans les médias sociaux comme ailleurs, voire peut-être encore plus qu'ailleurs. Affichez clairement qui vous êtes, pour qui vous travaillez et faites-le de façon évidente. Appliquez cette règle et imposez-la aussi à vos agences (et aux sous-traitants de vos agences !), à vos employés et aux blogueurs avec qui vous avez des relations. Pour ce faire, il suffit de télécharger la charte de la transparence de socialmedia.org dans sa traduction française réalisée par Media Aces (france.media-aces.org/transparence).
Enfin, pour ce qui est de vos personnages de fiction, la mention explicite précisant qu'il s'agit de personnages inventés et dont la ressemblance avec des personnes réelles serait purement fortuite etc. etc. n'est pas une option non plus. Après tout, imaginez-vous que cette mention soit juste obligatoire dans l'industrie du cinéma et du divertissement et qu'elle ne s'applique pas aux médias sociaux ? La « nouveauté » (notion toute relative) n'est pas une excuse pour s'extraire des obligations légales et éthiques.

Pour bien faire, il est souvent plus aisé de mémoriser les mauvaises pratiques, dangereuses, illégales ou tout simplement inefficaces, que d'essayer de copier les bonnes, plus complexes et plus longues à expliquer. Ces 10 idées reçues devraient vous aider à mettre votre entreprise sur les rails du marketing des médias sociaux de façon efficace, éthique et durable.

➥ Concevoir des campagnes performantes

Les campagnes marketing sont au cœur du marketing numérique, dont la campagne est un peu le « couteau suisse » tant elle permet de répondre à des objectifs différents, viser des cibles distinctes, utiliser des combinaisons de moyens et de médias originales.

Une campagne marketing est un ensemble cohérent d'actions marketing. Elle associe :
- un objectif ;
- une cible de prospects ou de clients déterminée sur la base d'une segmentation ;
- un message à délivrer ;
- une combinaison de moyens d'action ;
- un budget d'opération, un *timing* d'exécution, un système de mesure des résultats.

Les objectifs d'une campagne peuvent être très divers : collecter des *prospects*, *booster* des ventes à une période donnée, fédérer autour d'un événement, créer le *buzz* lors d'un lancement, accroître sa visibilité ou la notoriété d'un nouveau produit, amener

du trafic sur un site, faire connaître une activité d'*e-commerce* ou de services *online*, renforcer le sentiment de proximité des consommateurs, mieux connaître ou fidéliser des clients, créer du trafic sur son site, médiatiser un partenariat, mettre en avant une expertise de marque, etc. Les campagnes marketing coordonnent de plus en plus campagnes de bases de données, campagnes de communication et réel-virtuel.

On trouvera de nombreux exemples de campagnes marketing associées à leurs objectifs et résultats dans les différentes éditions annuelles de Internet marketing de l'EBG, dont bien sûr celle de 2011.

Quelle que soit la campagne concernée, la question est toujours : « comment concevoir et exécuter la campagne marketing la plus efficace possible dans le *timing* souhaité, compte tenu de nos objectifs et de nos moyens, ceci avec le meilleur ROI possible ».

Les campagnes de marketing traditionnel pouvaient soit être des campagnes à un seul volet (une campagne de promotion, une campagne de marketing direct, etc.) soit associer par exemple un volet publicité, un volet marketing direct et un volet promotionnel.

De même, les campagnes de marketing numérique sont :
- soit des campagnes simples : une campagne d'*e-mailing*, une campagne de SMS, une vidéo virale, une campagne sur Facebook, une campagne de publicité sur mobile ;
- soit des campagnes de type « 360 et *cross-canal* » :
  - utilisant simultanément plusieurs moyens d'action du marketing numérique,
  - où chaque type d'action (*e-mailing*, *forum*, blogs, médias sociaux par exemple) renvoie vers un autre type d'action avec différents points d'entrée et de renvoi possibles, un ou plusieurs passages par le site web,
  - où le réel et le virtuel se répondent et se renforcent : le réel (un événement par exemple) est précédé, accompagné et suivi dans le virtuel. La campagne réalisée annuellement autour des « TechDays » de Microsoft est un bon exemple de lien entre réel et virtuel.

Qu'est-ce aujourd'hui qu'une campagne de marketing numérique performante ?
- une campagne qui respecte les fondamentaux : la pertinence et la cohérence de l'objectif, de la cible, du message, du moment, du budget… et qui respecte les règles et obligations juridiques ;
- une campagne qui combine au mieux les différents moyens d'action offerts par le numérique pour atteindre ses objectifs ;
- une campagne créative, tant dans son concept, son message, que dans les moyens mis en œuvre ;
- une campagne rigoureuse dans son exécution, le suivi de sa progression « en temps réel », la mesure de ses résultats ;
- fréquemment une campagne qui se déroule simultanément dans le réel (affichage, événementiel, RP, presse) et dans le virtuel sur le net.

➥ Quatre exemples de campagnes marketing

- **Campagne mobile** : en février 2011 lors du Mobile World Congress à Barcelone, qui rassemble chaque année spécialistes, entreprises et passionnés du domaine du mobile, le prix de la campagne publicitaire mobile de l'année a été a été attribué à la campagne Unilever Cornetto (agence Mobilera-Outeractive). La campagne intégrait des SMS, des relations publiques, de l'interactivité et du marketing promotionnel.

Le concept utilisait une projection murale géante sur un *building* pour présenter un jeu interactif. Pour participer, les passants devaient *texter* pour faire bouger l'image leur étant associée. Le vainqueur (puisque chaque partie confrontait 5 joueurs) méritait une crème glacée Cornetto. La campagne offrait une expérience de marque intéressante et a mérité une excellente couverture de presse (source : commarketingweb.wordpress.com/2011/02/26/campagne-marketing-mobile-de-lannee).

- **Campagne sur Facebook** : pour se faire entendre sur Facebook, **Pringles a choisi le thème des « *oversharers* »**, les fanatiques des réseaux sociaux qui partagent de nombreuses informations inutiles, comme des changements de statuts. Les fans de la marque, mais aussi ses membres sur Twitter, étaient invités à signaler les mises à jour les plus inutiles, afin d'établir un classement. Avec la diffusion de vidéos humoristiques, la campagne « *Help the oversharers* » a permis à Pringles d'atteindre **8 millions de fans.** Pringles se classe ainsi dans le top 20 des marques américaines sur le réseau (source : Journal du net, 30/11/2010, www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/campagnes-marketing-sur-facebook/pringles.shtml).
- **Les parents, héros du quotidien selon Volkswagen** pour le lancement des derniers modèles Touran et Sharan : Volkswagen, à la rentrée scolaire 2010, a voulu rendre hommage aux véritables héros du quotidien : les parents qui, chaque jour, en font toujours plus pour leurs enfants ! Avec l'aide de l'agence Ebb & Flow, un site Internet dédié à l'opération (www.herosdaujourdhui.com) permet de mettre en avant la compétition et de cibler les familles, tout en créant une campagne participative *on* et *off line* à forte implication des internautes. 3 films, 3 familles, 2 véhicules. La compétition est lancée sur la toile via la réalisation et la diffusion de 3 films *teaser* qui mettent en situation 3 familles qui, pour gagner le Nouveau Touran, réalisent des « actes héroïques » du quotidien. Ces films *teaser* ont été diffusés sur Internet, en amont de la compétition, via les actions suivantes :
  – campagne de vidéos virales ;
  – campagne *display* au format « *Rich media* » sur les grands portails nationaux, les sites fréquentés par les familles… ;
  – intervention sur les médias sociaux dont la création d'une « fan page » Facebook ;
  – mise en place d'une campagne de *community management* sur les blogs/*forums* en affinité avec la cible. Une « fan page » Facebook a été créée afin de relayer les différentes actualités de la compétition.
  (Source:www.marketing-professionnel.fr/outil-marketing/op-campagne-touran-sharan-volkswagen-12-2010.html.)
- **Du *buzz* marketing en B2B chez Aastra pour lancer un logiciel de téléphonie sur IP** : dans le cadre du lancement de son logiciel de téléphonie sur IP, Aastra a mis en place une campagne originale de *buzz* marketing. L'objectif : faire du bruit où les actions de ce type sont rares dans un contexte B2B. Les cibles ne sont autres que les DSI (Directeur des Services d'Information), les intégrateurs des solutions IP et les consultants. Pour les toucher, Aastra a appliqué les principes du *buzz* marketing grand public dans un cadre professionnel. **Les chiffres de la campagne marketing :** 571 contacts récoltés sur Viadeo 88 contacts sur Linkedin L'épisode 1 de la vidéo a été vue 650 fois sur YouTube (source : www.cas-marketing.fr/buzz-marketing/une-campagne-originale-de-buzz-marketing-b2b-par-aastra-1263).

Et pour une PME ? Comment faire une campagne marketing en ligne efficace à petit budget ?
(D'après www.windcom.fr/2011/01/19/5-astuces-pour-réussir-une-campagne-e-marketing-avecun-petit-budget/, publié le 19/01/2011.)

1. Optimiser son site Internet.
2. Promouvoir son site web grâce à des articles et communiqués de presse.
3. Démarrer un blog.
4. Engager une campagne de liens et inscrire le site dans des annuaires et moteurs de recherche « spécifiques ».
5. Chercher à établir des accords de coopération et de promotion avec des entreprises non concurrentes visant la même clientèle.

Pour se faire une idée des questions du référencement naturel (après la mise à jour par Google de son guide du SEO) et de l'*e-réputation*, (les articles et dossiers sur le net sont par ailleurs très nombreux sur ces deux sujets) on pourra lire deux dossiers publiés en avril 2011 par le Journal du net : « Référencement naturel : les 10 commandements de Google » et « Mettre en place la veille de son *e-réputation* ».

➥ Mettre en cohérence l'ensemble des actions de marketing numérique

La cohérence des différentes actions de marketing numérique ne va pas de soi. En effet, les moyens et **les canaux d'action et de communication sont multiples mais le consommateur ou l'utilisateur, lui, est unique** (en B2B/B2G nous dirions : « le décideur appartenant à une audience donnée est unique chez l'utilisateur ») et le risque existe d'engager des actions de marketing numérique désordonnées qui ne se renforcent pas les unes les autres.

De plus, les méthodes statistiques sophistiquées portent en elles le risque de délivrer des résultats inaudibles pour les décideurs, compliquant de fait la compréhension des besoins des clients. La coopération entre marketing et direction informatique (DSI) pour les méthodes d'analyse est ici essentielle !

Cet écart entre la multiplicité des moyens d'actions et l'unicité de leur cible pose le problème de la cohérence des actions de marketing numérique, avant même que ne se pose la question de la cohérence du volet numérique du marketing avec le marketing dans son ensemble.

Si du point de vue de l'entreprise il y a du « multicanal », il n'y a en face qu'un consommateur ou décideur non pas appartenant à des « canaux » séparés mais, en quelque sorte, à un « silo » unique vers lequel convergent toutes les actions de communication et de relation. C'est ce qui fait que le « *one to one* » est si souvent perçu par le consommateur, bien au contraire de son nom, comme du « *many to one* » dans lequel différentes parties ou actions de l'entreprise agissent comme des membres indépendants qui n'obéissent pas du tout à un cerveau unique.

En matière de CRM, combien de consommateurs ou de clients saturés sous les *e-mails* émanant de divers départements produits de l'entreprise et dont la plupart ne les concernent même pas ? Combien de clients « dragués » par un réseau commercial alors que le service administratif les menace de contentieux pour un retard de paiement ? Combien de litiges traités par les services de recouvrement non intégrés dans les fichiers de

comptabilité ? Combien de clients s'adressant à un SAV débordé qui les ignore alors qu'ils sont des clients importants ? Combien de clients abandonnant un achat numérique en cours de route du fait d'un « plantage » ou d'une trop grande complexité ? Combien d'entreprises d'*e-commerce* sous-dimensionnées pour traiter les flux réels et la qualité réelle de l'offre, tout comme auparavant certaines entreprises de la « vieille économie » ?

C'est l'objet et le défi des systèmes de CRM que de coordonner et d'unifier à la fois la connaissance du consommateur et les actions relationnelles conduites envers lui au travers de canaux de communication et de relation distincts, qu'ils soient réels ou virtuels. Le *challenge* pour les managers est d'être performant dans le virtuel sans céder à la tentation du « tout virtuel » car derrière les écrans, il y a bien toujours des clients en chair et en os qui paient !

Un problème du même type se pose pour l'ensemble de la partie numérique du marketing, qui doit coordonner à la fois les actions de relation et les actions de communication.

Il faut donner une cohérence d'ensemble au marketing numérique, c'est-à-dire concevoir, coordonner et mettre en œuvre de manière cohérente, toutes les actions de marketing numérique : campagnes marketing adressées, qualité du site Internet et de ses contenus, optimisation des activités du *e-commerce*, attitude de communication et *brand content*, communication 2.0, PRs 2.0, participation au discours sur la marque, médias sociaux, etc.

➥ Mesurer les résultats et le ROI des campagnes de marketing numérique : web *analytics*, *metrics* et ROI

Les questions de la mesure des résultats et de la mesure du ROI sont deux questions essentielles dans le marketing, qu'il soit numérique ou non, comme dans toute l'entreprise, selon la célèbre phrase : « *if it's not measured, how can you manage it?* » Le marketing numérique présente le grand avantage de permettre le suivi et la mesure des résultats des actions, puisque toute visite sur un site, tout clic de souris, toute demande d'information est susceptible d'être identifié, mémorisé et analysé, pour peu que l'on ait mis en place l'outil de saisie et de mesure adéquat.

La question de la mesure des résultats se divise en deux questions : la question de la mesure des résultats des actions (*metrics*, *webanalytics*) et la question de la mesure du ROI des actions.

La question de la mesure se présente plutôt sous la forme de « quels *Key Performance Indicators* (KPI) construire ou choisir ? » tant le marketing numérique propose d'éléments de mesure et d'indicateurs possibles, qu'il s'agisse d'indicateurs d'acquisition, de transformation ou de monétisation.

La plupart de ces indicateurs renvoient **à trois mesures de base : la visite, la page vue, le visiteur unique** (visiteur sur un même site sur une période donnée, en général le mois). On trouvera ensuite :

– des indicateurs liés aux visites : durée, nombre de visites par visiteurs, nombre de pages vues par visite, taux de rebond, etc. ;
– des indicateurs de trafic et de coût : nombre de visites, nombre de clics, nombre de pages vues, coût par clic, coût par visite, coût par transformation. Par exemple, coût

par transformation d'une campagne = nombre de transformations réalisées suite à la campagne/nombre de visites générées par la campagne ;
– des indicateurs spécifiques à la vente en ligne : par exemple, taux de transformation des commandes sur une période (nombre de commandes/nombre de visites), taux de transformation des acheteurs (nombre d'acheteurs, nombre de visiteurs uniques), coût par commande, vente moyenne par commande.

Les lecteurs intéressés par un approfondissement de la question des *web analytics* pourront lire l'ouvrage *Web Analytics* (Nicolas Malo et Jacques Warren, Éditions Eyrolles, septembre 2009) ou encore les travaux consacrés à ces questions par Forrester research (www.forrester.com/rb/research).

La question du retour sur investissement (ROI) des actions de marketing numérique a pris une importance croissante depuis début 2010 du fait de la multiplication des actions possibles, particulièrement les actions dans les médias sociaux. Face à toutes ces possibilités candidates pour consommer le temps et l'énergie des marketeurs, tout comme les budgets marketing, est montée en puissance de façon insistante la question du « qu'est-ce que ça rapporte par rapport à ce que ça coûte ? » De plus, dans un contexte de croissance molle ou de crise, les directions générales ont eu pour objectif de mieux contrôler à la fois le montant des dépenses de marketing numérique et leur ROI, qu'elles soient nouvelles ou qu'elles se substituent par transfert à d'anciens postes budgétaires.

La question du ROI des actions de marketing numérique et de ses campagnes présente un volet simple et un volet qui pose encore quelques problèmes au marketing, à la fois dans le « que mesure-t-on ? » et le « comment mesure-t-on ? ».

Le volet simple consiste à répondre à la question : « quel est le ROI d'une action particulière ? » (une action d'*e-mailing*, une campagne de liens sponsorisés, une vidéo virale, une action promotionnelle sur un site d'*e-commerce*, etc.). Dans ce cas, l'investissement peut être chiffré facilement et le résultat également, soit directement en termes de ventes additionnelles soit avec autre indicateur de performance jugé pertinent.

Il n'est également pas trop difficile de mesurer le ROI d'une campagne multimoyens dans son ensemble. Ici encore, l'investissement est chiffrable et le résultat d'ensemble mesurable.

Le volet difficile consiste à mesurer le ROI « individuel » d'un type de moyen utilisé avec d'autres moyens dans le cadre d'une même campagne. L'exemple type en est : « quel est le ROI de notre investissement dans les médias sociaux, sachant que nous associons les médias sociaux à d'autres moyens d'action dans nos campagnes ? »

On se retrouve un peu dans la situation de la phrase bien connue : « Je sais qu'il faut que je fasse de la communication, je sais que 50 % de ce que j'y dépense ne sert à rien mais je ne sais pas lesquels. »

Lorsque le résultat implique une séquence d'actions ou une séquence de moyens, on attribue généralement la conversion à la dernière action. D'où le développement de la pratique de l'attribution qui est, selon Forrester cité par l'EBG, « la pratique qui consiste à distribuer le crédit d'une action ou d'une conversion à plusieurs contacts publicitaires plutôt que d'attribuer l'intégralité de ce crédit au contact le plus récent. En d'autres mots… donner du crédit là où le crédit est dû ».

Le problème est du même type lorsque ce ne sont pas seulement plusieurs expositions successives à des contacts publicitaires qui sont en cause mais à la fois plusieurs expositions publicitaires successives et plusieurs expositions à des médias différents, dont les médias sociaux.

La question d'actualité est donc : « comment prendre en compte la façon dont les différents éléments du *mix media digital* interagissent dans le processus de conversion d'un internaute ? » ce qui « selon 52 % des directeurs marketing les aiderait à investir leur budget marketing *online* de manière plus efficace ». (Étude Forrester citée dans EBG, Marketing Internet 2011.)

Le problème de ce type de mesure du ROI n'est toujours pas totalement résolu par le marketing numérique, du moins selon les standards souhaités par les directions générales, les directions marketing et les financiers !

Mais peut-être, suivant en cela Yann Gourvennec et Hervé Kabla dans « les médias sociaux expliqués à mon *boss* » (Éd. Kawa, 2011) est-il moins important de mesurer très exactement le ROI des médias sociaux que de mettre en regard **les coûts et les bénéfices** :

– des coûts : « un investissement faible ou marginal, un coût technologique négligeable, un effort de production de contenus réparti sur des experts dont c'est le métier » ;
– des bénéfices : « des experts plus motivés, une marque dotée d'une visibilité accrue, un système de communication plus efficace, des débats d'experts en direct, l'accès à tout » ;
– l'écosystème de l'entreprise, une meilleure reconnaissance de la marque et de l'image de marque.

Le débat sur le ROI des éléments du *mix media digital* en général, et celui des médias sociaux en particulier, est loin d'être clos !

Pour la mesure comme pour le ROI, il sera en tout cas nécessaire, sous peine de se trouver débordé par les indicateurs et les chiffres, de conduire avant toute mise en place d'indicateurs de mesure, une réflexion claire sur deux points :
– « Quels sont pour nos activités les indicateurs de performance significatifs ? »
– « Quels sont les indicateurs de ROI significatifs ? »

Rappelons-nous que le but des indicateurs de performance comme de ceux de mesure du ROI est de renforcer l'efficacité du marketing numérique… pas uniquement de produire du chiffre !

10 Tweetable Lessons in Marketing Analytics and ROI

1. Marketing without proper ROI measurements is like running a marathon, in an earthquake, blindfolded.
2. Marketing reporting is less important than making the marketing DECISIONS that improve ROI.
3. Measure to find not just what works, but what works better; focus on "improving ROI" not "proving ROI".
4. It's possible to measure just about anything in marketing, but impossible to measure everything in marketing.

5. Don't be an "arts and crafts" cost-center; marketing should be a revenue driver worthy of investment.
6. Avoid "vanity metrics" that sound good, but mean little if anything about real marketing ROI.
7. Focus on effectiveness (doing the right things) more than efficiency (doing possibly the wrong things well).
8. Program planning includes ROI planning: 1) what to measure 2) when to measure and 3) how to measure.
9. True marketing ROI requires understanding all the costs involved, not just top-line impact.
10. Fundamentally, marketing measurement is about sales effectiveness, not marketing.

Source: Jon MILLER, *Current. VP Marketing and Co-Founder at Marketo, B2B Marketing and Sales Blogs*, jon@marketo.com, 13 Apr 2011.

C • Reconfigurer le marketing dans son ensemble

Sauf pour les *pure players* qui ont créé leur marketing directement à l'heure du numérique, le marketing numérique se présente souvent, dans un premier temps du moins, comme une « couche additionnelle » venant s'ajouter à un marketing existant, parfois pratiqué avec succès depuis longtemps.

Le marketing est aujourd'hui un système cohérent et coordonné entre :
- un marketing stratégique d'ensemble, un marketing stratégique détaillé et du pilotage marketing ;
- un marketing numérique cohérent et un marketing « classique », dans un dosage différent selon les entreprises ;
- des actions dans le virtuel et des actions dans le réel, avec le site Internet comme « *hub* » de la relation et de la communication.

Pourtant, ce qui pourrait n'être qu'une « couche additionnelle » impacte en fait souvent beaucoup plus profondément le marketing dans son ensemble car elle amène à la fois :

– à revisiter et auditer les actions marketing antérieures ;

– à redéfinir la stratégie marketing d'ensemble pour y intégrer le marketing numérique :
  – dans la dimension stratégie marketing d'ensemble,
  – dans la dimension stratégie marketing détaillée,
  – dans la dimension pilotage marketing ;

– à modifier au minimum quatre éléments fondamentaux du marketing de l'entreprise :
  – le « radar marketing », à repenser à la lumière des possibilités du numérique,
  – la manière de concevoir et de pratiquer la relation client,
  – l'attitude, le discours et les moyens de la communication,
  – la nature et les moyens des campagnes marketing, devenues à la fois multimoyens et réelles-virtuelles ;

– à questionner les allocations budgétaires entre classique et numérique, de définir de nouveaux modes de calcul du ROI des actions ;

– à concevoir, coordonner et mettre en œuvre efficacement des actions de marketing numérique, **qui peuvent s'avérer être les enjeux essentiels** de l'efficacité marketing dans son ensemble ;
– à repenser les actions conduites dans le réel pour les mettre en résonance et les coordonner avec des actions de renforcement conduites dans le virtuel et avec le nouveau rôle du site web. Il faut en quelque sorte « repenser les actions réelles et les actions virtuelles les unes en fonction des autres ». Ainsi, une action réelle de RP, la campagne qui la précède sur le site et l'action commerciale qui la suivra seront pensées les unes en fonction des autres ;
– à intégrer au sein de la direction marketing **de nouvelles compétences**, voire de créer de nouveaux postes qui n'existaient pas auparavant, maintenir la proximité et le dialogue en interne avec la DSI, contracter si nécessaire à l'extérieur pour certaines des compétences souhaitées : compétences liées aux bases de données et au CRM, au site web et/ou au site d'*e-commerce*, à référencement, affiliation et partenariats, à la conception et à l'exécution des campagnes, à la communication 2.0 et aux RP 2.0 et notamment aux influenceurs, communautés et médias sociaux, aux évolutions technologiques (mobilité, plateformes mobiles, sites mobiles, *e-commerce* mobile, paiement mobile, *cloud computing*, réalité augmentée, sécurité des données et des paiements, etc.). Citons simplement à titre d'exemple, les nouveaux postes marketing que sont le « *SEO manager* », le « *community manager* » ou le responsable des applications mobiles.

Le marketing numérique peut donc bien amener finalement à reconfigurer l'ensemble du marketing de l'entreprise quand ce n'est pas toute sa chaîne de valeur :
– **soit en intégrant et mettant en cohérence le marketing numérique avec l'existant marketing ;**
– **soit en réinventant si nécessaire un marketing totalement nouveau et largement construit sur la base du numérique.**

Du *community management* au *e-marketing* : l'organisation des entreprises en question

Yann Dacquay est président de l'agence de communication interactive intégrée EVOLVE.

Nous sommes entrés de plain-pied dans l'aire de l'*e-marketing* et de l'*e-réputation*. Celle-ci se forge principalement à partir des médias sociaux. Facebook et son vivier de 600 millions d'utilisateurs, Twitter et son armée de suiveurs, Viadeo et Linkedin et leurs centaines de réseaux professionnels.
Mais l'*e-réputation* a un prix, car c'est le lieu où l'entreprise prend la parole et ouvre la possibilité qu'on lui réponde. Elle met aussi en œuvre des médias « instantanés », à très large diffusion, ce qui engendre une prise de risque réelle si les enjeux d'une telle communication n'ont pas été mesurés. Marc Jacobs en sait quelque chose. La marque qui confiait jusqu'alors, à l'instar de la plupart de ses concurrents, la gestion et l'alimentation de son compte Twitter à un stagiaire, s'en est récemment mordu les doigts.

En effet, le 23 mars 2011, les 116 000 abonnés du compte ont eu la surprise de lire un *Tweet* peu orthodoxe qui disait en substance ceci :
« Vous n'avez aucune idée à quel point Robert (ndr : Robert DUFFY, PDG de la société Marc Jacobs) est difficile. […] Bonne chance ! Je prie pour vous, si vous obtenez ce boulot. Je ne voudrais pas être à votre place. Robert est un tyran. […] Ne me jugez pas. Je suis seul dans ce bureau à devoir essayer de vous divertir. Ce n'est pas facile. J'ai essayé ».

Voilà pour l'épisode critique. Qu'en est-il maintenant de la gestion de crise ?
1) Une demi-heure après leurs publications les fameux *tweets* sont supprimés sans plus de commentaire.
2) Quarante-huit heures plus tard, la société Marc Jacobs prend la parole, toujours sur Twitter. Le message dit cette fois : « Tout va bien chez Marc Jacobs. Twitter est un endroit de fou. Protégez vos mots de passe ».
Tentative désespérée pour faire croire que la marque a été victime d'un piratage plutôt que d'un dérapage, et d'autant moins crédible que, le soir même, dans un nouveau *tweet*, Marc Jacob annonce rechercher un *community manager* pour s'occuper de ses comptes Twitter et média-sociaux.
Ces mésaventures prêteraient à sourire si Marc Jacobs n'était pas l'une des marques phares du monde de la mode, appartenant au prestigieux groupe LVMH.

Comment est-il possible qu'une telle crise se produise ?
Il y a plusieurs enseignements à tirer de cette anecdote. En premier lieu, qu'il vaut mieux ne pas être présent sur les médias-sociaux qu'y être sans y mettre les moyens. On n'investit pas les médias-sociaux en faisant l'économie d'une véritable politique de communication. Il ne suffit pas de charger un stagiaire d'alimenter votre profil Facebook ou votre compte Twitter.
Ce que l'on diffuse à travers les médias sociaux – comme à travers n'importe quel autre, c'est l'image de la marque. Ce qui est en jeu, c'est sa réputation. Facebook, Twitter, sont des vitrines numériques. La direction de Marc Jacobs aurait-elle l'idée de confier la réalisation de la vitrine d'un de ses magasins au seul bon vouloir d'un stagiaire ? On est en droit d'en douter. C'est face à cette situation nouvelle que s'est dessinée une nouvelle profession.
Le *community manager* a désormais un rôle clé dans la construction de l'identité numérique des marques. Il se doit donc de posséder une vision toute à la fois *corporate* et produit, ainsi que d'être en contact direct avec les décideurs de l'entreprise. Il est le véritable metteur en œuvre de la culture d'entreprise appliquée aux nouvelles technologies.
Sur la toile, son rôle ne saurait pourtant se limiter à un simple travail d'animation et de mise en ligne. Véritable analyste, il prend en compte les statistiques concernant ses actions, analyser les différentes typologies de profils qui suivent l'actualité qu'il relaie, les réactions, définit les jours et les heures les plus propices pour poster des *news*, maîtrise différents registres de dialogues pour s'adapter aux différentes communautés…
Une marque, une entreprise, n'est pas une personne physique. Quoi qu'on en dise, une marque n'a pas d'amis. Elle n'a que des « fans » et des « suiveurs » qui, au contraire d'amis, font preuve d'une grande versatilité et se retournent bien vite contre l'objet de leur affection. Elle est d'autant plus facilement critiquable parce qu'elle est impersonnelle et ne provoque donc aucun sentiments d'empathies.
Face à ce constat, on comprend combien l'emploi protéiforme du *community manager*, jusqu'alors inconnu au sein des entreprises, doit être aujourd'hui pris au sérieux. Elles doivent donc faire preuve d'adaptabilité afin d'intégrer cette nouvelle fonction qui impacte ses flux d'information, voire son organisation.

• • •

Étant au croisement des départements marketing, communication et relations clients-consommateurs, il revient au *community manager* de créer un dialogue entre ces services, d'établir un mode d'emploi des réseaux sociaux, et surtout de les informer de ce qu'on doit – ou ne doit pas – y communiquer.
Cette analyse peut aussi bien s'appliquer au marketing à la performance. En effet l'*e-marketing* nécessite de prendre une nouvelle posture, d'adopter de nouvelles organisations et de nouvelles techniques. La prédominance du pull sur le *push* étant inscrite dans l'ADN du *e-marketing*, il est nécessaire d'adapter une posture opportuniste, contextuelle, aussi bien tactique que stratégique.
Mais une nouvelle fois, s'inscrire dans cette dynamique de « marketing à la performance mesurable en temps réel », impacte également l'organisation des entreprises et des services marketing puisque le principe de gestion de la performance repose sur la non-linéarité.
La réactivité est essentielle pour tirer parti "en direct" des enseignements d'un début de campagne, de l'affiner, de monter en puissance, etc. Cette démarche non-linéaire tient compte de l'actualité, et s'adapte aux leviers *one to one* ou *mass market*.
En s'appuyant sur les enseignements de chaque campagne l'entreprise construit un ROI (retour sur investissement) optimisé mois après mois. Chaque action engendre une courbe d'expérience et chaque campagne est ainsi sujette à ajustements en temps réel.
Sur Internet, nous ne sommes plus dans une logique de *mas market* avec des campagnes d'affichages coûteuses et sans garanties de résultats. Nous sommes dans la logique du marketing à la performance : maîtriser son retour sur investissement au point de savoir ce que rapporte réellement chaque euro investi.
Ces évolutions profondes, concernant aussi bien la communication que le marketing, doivent être assimilées par les entreprises. Ces dernières doivent faire montre d'une capacité d'adaptation croissante, et comprendre que de nouveaux enjeux ne pourront être relevés sans une évolution certaine de leurs cultures.

SECTION IV • Quelles tendances et perspectives pour le marketing numérique ?

La révolution du marketing numérique n'en est qu'à ses débuts et le marketing va bien sûr poursuivre son évolution pour répondre aux changements que va continuer à provoquer la révolution numérique.
Le marketing commence se doter de points de repère solides à l'ère du numérique mais la révolution est loin d'être terminée !

Ces changements vont continuer à toucher consommateurs et clients, concurrence, écosystèmes marchés, technologie et outils, entreprises et directions marketing. Il ne fait guère de doute que les modifications générationnelles (mécaniques) et les progrès dans ces différents domaines vont se poursuivre, voire même s'accélérer et ceci dans tous les pays du monde.

En 2011, des évolutions récentes se confirment ou se généralisent, quelques tendances se dessinent… et des interrogations demeurent, liées, comme c'est souvent le cas en matière d'innovation, aux questions **du moment du décollage effectif et du rythme d'adoption !**
Bien qu'il soit toujours plus facile d'avoir prévu l'avenir *a posteriori*, risquons-nous à quelques prévisions, dont une partie se réalisera, une partie sera à coup sûr démentie par les événements… sans parler d'éléments nouveaux qui apparaîtront sans que personne ne les ait prévus !

A • Quelques tendances qui vont continuer à se développer et à se généraliser

- La connectivité quasi permanente des consommateurs, des utilisateurs et des décideurs.
- La concurrence accrue entre les acteurs majeurs que sont Google, Apple, Microsoft, Facebook, YouTube, etc. pour capter du trafic, vendre des produits et services, imposer leurs *business models* et leurs technologies.
- La lutte entre les trois OS mobiles : IOS, Android (qui se développe rapidement) et WM7.
- La mobilité : *m-commerce*, géolocalisation, *m-paiment*, intégration des puces *Near Field Communication* (NFC) pour le paiement sans contact sur smartphone.
- Le livre numérique, les tablettes numériques : aux USA, les ventes de versions électroniques ont dépassé les ventes des versions papier dans la plupart des catégories de l'édition.
- La multiplication des écrans connectés au foyer, dans les véhicules, en déplacement.
- L'adoption croissante par les entreprises du marketing numérique, des campagnes de bases de données, de la communication 2.0.
- La généralisation du brand content et du *rich media.*
- La réorientation des directions marketing vers le marketing numérique, la création des postes de *webmarketing*, de *community management*, etc.
- L'accélération du marketing numérique dans le B2B/B2G où certains sujets suscitent un intérêt croissant : l'utilité des médias sociaux pour générer des *leads* et du *business*, les réseaux sociaux internes au service de la cohésion et du *knowledge management*, la *e-influence*, la *e-réputation*, l'action auprès d'audiences spécifiques de décideurs.
- Le *mix webmarketing* centré autour de l'*e-mail* marketing, du social média et du *search* ainsi que sur la mobilité.
  Les médias sociaux en général et en particulier :
  - l'importance croissante des médias sociaux dans les campagnes marketing ;
  - les efforts de mesure de l'impact réel des médias sociaux sur le *business*, à défaut du « ROI des médias sociaux » ;
  - le SEO 2.0 c'est-à-dire le fait de se positionner pour le *search* à la fois dans les médias sociaux et dans les blogs, *forums*, communautés, sites de partage de vidéo ;
  - le « *social gaming* » ou utilisation des jeux à travers les médias sociaux.
- La revitalisation de l'*e-mail* marketing, après la phase de *spam* et de saturation ainsi que son couplage avec réseaux sociaux et CRM pour adapter les campagnes au comportement de l'internaute.

B • Quelques interrogations

- Quelles innovations technologiques dans le futur ? Comment la technologie va-t-elle influencer :
  - les bannières publicitaires ;
  - l'affiliation ;
  - le référencement naturel et payant pour les moteurs de recherche ;
  - l'*e-mailing* (possibilités de ciblage plus poussé, campagnes d'*e-mailing* vidéo avec le développement de la fibre optique).
- Facebook et Twitter vont-ils conserver leur rôle prépondérant, ou bien verrons-nous apparaître plus ou moins rapidement un « *facebook-like* » et un « *twitter-like* » qui leur contesteront la prééminence ?

– À quel rythme et avec quels vainqueurs va se poursuivre le développement de l'édition numérique ?
– Google continuera-t-il à dominer le *search* ?
  – Une partie des recherches s'effectue aujourd'hui directement, sur Facebook ou YouTube.
  – La Federal Trade Commision (FTC) vise à freiner les ambitions de Google.
  – Contenus protégés et médias sociaux ne permettront-ils pas aux entreprises d'accéder différemment à leurs publics ?
– À l'avantage de quels acteurs va tourner la bataille de la télévision connectée entre les diffuseurs, les opérateurs et Google ?

The HBR Interview: How eBay Developed a Culture of Experimentation

An Interview with eBay CEO John Donahoe by Adi Ignatius (HBR, March 2011)

Listen to the interview this article is based on. John Donahoe had big shoes to fill in 2008 when he took over from Meg Whitman, eBay's celebrated longtime CEO. He also had work to do. The company's core business was slipping, and a major acquisition, Skype, had gone wrong. In this edited interview with HBR's Adi Ignatius, Donahoe talks about reinvention, experimentation, and whether any CEO is worth the $10 million he made last year.

— **HBR:** EBay changed how the world does business. But it's been around now for 15 years. How do you avoid the slowed growth that usually comes with age?

— **Donahoe:** Yes, we're 15 years old, but in each five-year phase of the Internet there have been significant differences in the key driving forces and the companies leading them. And there will be more change in the next five years than there's been in the past 10. We're very focused on capitalizing on this period of dynamic change in how consumers behave.

— But in some ways eBay is still in its original incarnation, and it's now almost a traditional merchant. Do you ever feel you're missing innovation opportunities?

— Well, no. One of the most fundamental forces changing how we operate is the smartphone. We launched our iPhone application in 2009. In its first year it did more than $600 million in volume. In 2010 it did between $1.5 billion and $2 billion. More than 14 million people have downloaded eBay's iPhone application – it's by far the largest *m-commerce* application in the world. Mobile is bringing the Internet to you seven days a week, 24 hours a day, on your time, at your convenience, where you want to be. We're finding out how people shop now: They're standing in a line at Starbucks, let's say, and they start browsing on eBay. They see something they want and they buy it right there.

— Mobile also seems to be breaking down the barriers between online and offline.

— We bought this little mobile company called RedLaser. You take your smartphone camera, you look at an item, you scan the UPC, and it tells you what the item is selling for on eBay, on Walmart.com, on BestBuy.com, all across the web. You can immediately price compare or get additional information. And we just bought a company called Milo, which brings up inventory in local stores online. We integrated that into RedLaser, so if you're in Boston and you want to buy a pair of Nikes, you walk into the nearest shoe store, you scan the shoe you want, and you can see its price at other merchants within five or 10 miles of you.

• • •

— Everyone says they want to be where the customer is, but at a certain point you have to make some bets. Are tablets like the iPad where your business is going?

— What we're finding is that consumers are using multiple devices – iPhone, iPad, laptop, in some cases a desktop at home with a big monitor. A subset of our mobile volume is people who did research on a laptop or a desktop at night. They found an item and put it into My eBay, which is a place where you can watch your items, and the next day they bought it on an iPhone. Mobile users are four times as engaged as non-users, but not just on their mobile devices. Within a year you're going to be able to walk into your house while using your iPhone and have that connection seamlessly transferred to your laptop or your TV – they're all just devices that connect to the Internet. The Internet will be much more present in your life, but on your terms.

— Are you trying to create a bigger platform for innovation that some of the newer social shopping companies could join and develop?

— Absolutely. The eBay platform already has more than 119,000 developers, and 25% of the listings on eBay come through third-party applications that developers have built. Last year PayPal became the first payment system in history to open up its platform. This transitions us – eBay and PayPal – from having to create all the innovation to enabling some of it.

— Given PayPal's growth, are you gradually becoming more a PayPal company than an eBay company?

— We're a consumer company. Our core mission is to connect buyers and sellers, and eBay, StubHub, and PayPal are all ways to do that.

— You've been in the top job for almost three years, yet it's fair to say that some still regard your predecessor, Meg Whitman, as the face of the company. What are the advantages and burdens of following a high-profile CEO like her?

— Meg helped build eBay into what it is and did a phenomenal job, and I stand on the shoulders of what she created. But my job is not to try to be like Meg Whitman. I never could be – plus I never want to run for governor. I'll go on record: I never want to run forgovernor.

— Be careful what you promise.

— It's my job to take this incredible company and the core values that Pierre Omidyar, our founder, created in the business that Meg and that first-generation team helped build, and ensure that we're positioned to succeed in today's and tomorrow's world. The level of change in consumer behavior is enormous, but we bring to it a great set of core values and a strong business.

— The core auction business had faltered somewhat in the years before you took over as CEO. Tell us about your efforts to revive it.

— Well, auctions provide price transparency and help items of uncertain value establish a market price. With the emergence of product search on the Internet, that role is no longer needed, so a lot of the changes I've made over the past couple of years have been to make our marketplace indifferent to format. If a buyer and a seller want to transact in a fixed-price format, they can. If they want to transact in an auction format, they can. A couple of years ago we saw fixed-price sales surpass auctions for the first time; I expect the ratio to settle at about 70% fixed price and 30% auction. But that will require a complete re-architecting of almost every element of the business system: pricing, incentive and feedback policies, search algorithms, seller tools and onloading.

Partie 2

Comprendre et anticiper les marchés

CHAPITRE 4

Marchés, clients et position concurrentielle

CHAPITRE 5

L'analyse dynamique du marché

CHAPITRE 6

La segmentation marketing, outil d'analyse et de stratégie

Marchés, clients et position concurrentielle

SECTION I • Qu'est-ce qu'un marché pour le marketing ?

A • La définition d'un marché

B • Marché potentiel

SECTION II • Éléments de comportements du consommateur B2C et du client B2B

A • Éléments du comportement du consommateur B2C

B • Éléments du comportement du client B2B

SECTION III • La valeur au cœur de l'évolution et de la dynamique des marchés

SECTION IV • Analyse de la position concurrentielle de l'entreprise sur ses marchés

A • Analyse de la position concurrentielle

B • Les leviers marketing de la part de marché

SECTION I • Qu'est-ce qu'un marché pour le marketing ?

A • La définition d'un marché

On se souvient de la règle à calcul. Sa quasi-disparition a mis en difficulté les entreprises qui étaient les *leaders* sur ce « marché ». Pourquoi ? Parce que les fabricants n'avaient pas défini leur marché par ses fonctionnalités, les utilités demandées/offertes mais par le produit vendu. La vision associée au « marché de la règle à calcul » réduit le marché au produit alors que la vision associée à la « fonction calcul » englobe potentiellement tous les outils de calcul (machines à calculer, les PC et leurs logiciels de calculs des plus simples aux plus complexes). Les fournisseurs de ces derniers ont fini par capturer l'intégralité des clients.

Cet exemple illustre deux grandes règles du marketing :
– un marché ne se définit jamais par un/ou des produits mais par des besoins ;
– même s'il est nécessaire de marketer des produits, ceux-ci sont des variables évolutives au service de la conquête des marchés.

On peut s'en rendre compte facilement en constatant que les entreprises qui restent *leaders* sur un marché maintiennent leur *leadership* tout en faisant évoluer au fil du temps leurs produits, services, solutions ou systèmes.
Le choix d'une définition du marché « véhicule » révèle, implicitement ou explicitement, une vision stratégique de la firme. Cette vision peut être orientée ou non vers des opportunités nouvelles, à long terme. Réduire les marchés (les « territoires de compétition »

de l'entreprise) à la demande pour des produits n'offrira, comme point de mire, qu'une visibilité dramatiquement réduite à la concurrence directe (les homologues, les confrères…) et à la performance immédiate de la vente du produit. Au contraire, une vision correcte de la demande, élargie à la fonction et aux différentes offres pour la satisfaire, plonge l'entreprise dans des démarches, réflexions et recherches justes et transversales (marketing, commercial, R&D…) et mondiales. Les deux radars de veille associés aux deux visions n'ont pas du tout la même portée. La première privilégie le court terme, la seconde, le long terme. La vision « produit » est nécessaire, bien sûr, mais non suffisante et les deux visions sont complémentaires.

La définition correcte du marché et de ses différents segments de marché ouvre sur :
- des opportunités nombreuses et un centrage sur les besoins nouveaux à moyen et long termes ;
- une compréhension fine de la concurrence frontale et indirecte (substitutions) et de leurs stratégies ;
- la prise en compte des rôles et des attentes des autres intervenants sur le marché.

Strategic Market Definition

The first step in understanding market demand is to develop a broad vision of what the market is. A market definition that is limited to a particular product focus maintains the *status quo*. A business with a narrow market focus sees only the **articulated (expressed) needs of served customers**. [See Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the future* (Cambridge) M. A: *Harvard Business Review*, 1994].

A broad market vision encourages discovery of unarticulated (implicit) needs and uncovers (to reveal) new unserved opportunities. For Fred Smith, founder of Federal Express, a broad market focus meant a vision of overnight mail, new choices for customers, and a profitable business opportunity that bankers, professors, and industry experts could not envision and said would not work. For Phil Knight, founder of NIKE, it meant a market vision for running and sports footwear as well as sports clothing. And, for Bill Gates, cofounder of Microsoft, it meant a market vision of people using computers in a variety of ways.

To avoid a narrow market definition and, hence, its potential to restrict discovery of new market opportunities, a business needs a broad **strategic market definition.** This includes a broader definition of **all product-markets that are potential substitutes for the product-markets currently served by the business.**

A broad strategic market definition enables managers to see a broader set of customer needs and potential new market opportunities. This ability, of course, provides a wider range of market-based strategies as management assesses which markets it would like to participate in, recognizing its own core competencies and capabilities.

Source: R. J. Best. *Market-Based Management*, 3rd edition, Prentice Hall, 2004, p. 53.

Le marché, ainsi défini, implique une prise en considération, la plus exhaustive possible, du nombre des acteurs qui l'occupent ou qui ont l'intention de l'occuper :
- les clients actuels ;
- les clients potentiels ;
- les distributeurs ;
- les entreprises de logistique ;
- les *leaders* d'opinion ;
- les prescripteurs ;

– les concurrents directs ;
– les produits de substitution ;
– les technologies émergentes ;
– les nouveaux entrants ;
– les risques d'internalisation par les clients ;
– l'environnement économique, écologique, financier ;
– l'administration ;
– les actionnaires.

Différentes notions de marché sont utilisées dans l'approche marketing. La liste suivante est certes non exhaustive, mais elle nous permet de fixer les idées essentielles : Marché potentiel ? Marché actuel, réel ? Induit ? Captif ? Accessible ? Non accessible ? Global ? Domestique ? Générique ?
Dans chaque cas d'espèce, les déterminants et les moteurs d'évolution sont à préciser ; de même la notion de part de marché exprimée en volume et en valeur nécessite des clarifications quant à ses « *drivers* », les leviers d'action qu'elle présuppose et les utilisations courantes réductrices.

Nous insisterons beaucoup sur la dynamique de ces notions, car le marketing, de par ses méthodes, a cessé depuis longtemps d'être seulement descriptif.

B • Marché potentiel

> "Total market potential is the maximum amount of sales that might be available to all the firms in an industry during a given period, under a given level of industry marketing effort and given environmental conditions."
>
> Source: Ph. KOTLER, *Marketing Management*, eighth edition, Prentice Hall International Editions, 1994, p. 250.

Le marché réel ou actuel représente le niveau de la demande totale exprimée. Le rapport entre les deux demandes (réelle et potentielle) n'est autre que le fameux taux d'occupation du marché ou le taux de pénétration.

La conjoncture économique (expansion/récession) influence le niveau des deux marchés par le jeu des facteurs macroéconomiques (revenu global, pouvoir d'achat, investissement, épargne, chômage…) et des facteurs propres au secteur d'activité.

Pour un même bien, le marché potentiel peut se trouver à différents niveaux de saturation selon l'état de développement des pays. Ainsi, l'écart entre demande exprimée et demande potentielle est largement plus grand dans les pays émergents, pour la majorité des biens et services.
Pour un même bien, il existe donc autant de demandes potentielles non satisfaites que de zones géographiques. Cette affirmation est essentielle pour les stratégies de croissance.

La demande potentielle totale pourrait être occupée par des offres concurrentes utilisant des technologies différentes et présentant des attributs différents (d'où la notion marketing de concurrence indirecte ou de substitution). Elle peut être latente ou totalement hypothétique, en attente d'un pouvoir d'achat ou d'une technologie performante pour la rendre économiquement accessible aux consommateurs individuels ou industriels. Il ne suffit pas, en effet, qu'un besoin existe pour que le marché existe : encore faut-il qu'il y ait une demande solvable à un niveau de prix économique pour les fournisseurs…

Lorsque le marché potentiel est occupé, nous insisterons sur **les facteurs de substitution**, à savoir, les **prix relatifs** des biens substituables, **les performances comparées des attributs** des mêmes biens et la cohérence (corrélation) entre les prix et la valeur délivrée.

Lorsque le marché potentiel n'est pas défini ou théorique, le travail de la R&D en lien étroit avec le marketing, est essentiel pour avancer dans la détection, ô combien laborieuse, des différentes opportunités, pour que de nouvelles offres puissent atteindre cette fameuse demande potentielle. Cette approche sera analysée dans le chapitre consacré aux stratégies d'offres.

Mais attention, le diable est dans les détails de l'évaluation de ce potentiel ! C'est le rôle dévolu, entre autres, aux études de marché, que d'en démêler les détails ! Le diable sera d'autant plus insaisissable que la firme s'éloigne de ses bases historiques ou de ses domaines de compétence. Nous donnerons quelques conseils de stratégies d'enquêtes dans la section consacrée aux études de marché.

Tableau 1. Définitions succinctes d'autres notions de marché

<table>
<tr><td>Marché induit</td><td colspan="2">Marché d'un bien dépendant du marché d'autres biens.
Ex. : accessoires de cuisine spécial induction dépendant du marché des plaques à induction.</td></tr>
<tr><td>Marché captif</td><td colspan="2">Marché d'acheteurs dont les alternatives de choix de fournisseurs sont géographiquement et/ou techniquement, limitées.</td></tr>
<tr><td>Marché accessible</td><td colspan="2">Marché ou une part de ce marché ouvert à la concurrence. Tous les marchés en Chine ne sont pas accessibles aux exportateurs (tarifs douaniers, niveau des prix intérieurs, normes et autres entraves…).</td></tr>
<tr><td>Marché fragmenté</td><td colspan="2">Marché composé d'un grand nombre de clients à faible niveau individuel de consommation.</td></tr>
<tr><td rowspan="7">Marché global/
Marchés domestiques</td><td>Multi-domestic markets</td><td>Global market</td></tr>
<tr><td>Defined with country borders. Consumers & competitors are of local origin.</td><td>Transcend country borders. Consumers & or competitors cross frontiers to buy and to sell.</td></tr>
<tr><td>Significant differences exist among customers from different countries; segments are defined locally.</td><td>Significant similarities exist among customers from different countries; segments cut across geographic frontiers.</td></tr>
<tr><td>International companies compete on a country-by-country basis.</td><td>Competitors are few and present in every major market. Rivalry takes on regional or global scope.</td></tr>
<tr><td>Each local market operates in isolation from the rest. Competitive actions in one market have no impact elsewhere.</td><td>Local markets operate interdependently. Competitive actions in one market impact other markets.</td></tr>
<tr><td>Strategies are locally based. Little advantage exists in coordinating activities among markets.</td><td>Strategies are regional or global in scope. Great advantage exists in coordinating activities within regions or worldwide.</td></tr>
<tr><td colspan="2">See J. K. Johansson, Global Marketing, Mc Graw-Hill, Irwin-International Edition, 2003, p.12-13.</td></tr>
<tr><td>Marché générique</td><td colspan="2">Marché rassemblant tous les produits destinés à satisfaire un type de besoin. Ex. : marché de la minceur.</td></tr>
</table>

SECTION II • Éléments de comportements du consommateur B2C et du client B2B

Modern cognitive psychology has studied in considerable depth not only the process that human subjects use to choose among alternatives, but also the process (problem-solving process) they use to find possible courses of action (i.e, actions that will solve a problem). If we look at the time allocations of economic actors, say business executives, we find that perhaps the largest fraction of decision-making time is spent in searching for possible courses of action and evaluating them (i.e, estimating their consequences). Much less time and effort is spent in making final choices, once the alternatives have been generated and their consequences have been examined.

Source: H. A. Simon, *A Dictionary of economics*, *The New Palgrave*, John Eatwell, Murray Milgate, Peter Newman, 1988, p. 266 & 267.

Steven D. Levitt et John A. List, April 2006, The University of Chicago Booth School of Business, dans « Laboratory and Field Experiments : What Can We Learn From Them? », nous disent :

Human behaviour also is heavily influenced by context:
- a complex set of relational situations;
- social norms, past experiences;
- and lessons gleaned.

A researcher can control payoffs and descriptions of the way the game is played in a given experiment, but not the context that actors themselves bring to the game… the phenomena of interest to researchers measuring human behaviour is less likely to remain constant in a different context.

The beliefs and experiences that people bring into the lab greatly complicate the interpretation of lab results. A researcher would like to believe that it is possible to change one variable (such as switching the colour of paint on a wall from yellow to red), observe how individual behaviour changes, and thus measure the impact of having a red wall. The authors caution that interpreting such results depends on whether people in a particular society have a preference for red walls or whether people associate the colour with religious meanings, among other possible explanations.

Ces quelques extraits de textes sur les fondements du comportement économique donnent une idée de la complexité du sujet : des théoriciens économistes (et leurs hypothèses sur la rationalité du comportement du consommateur) aux chercheurs en laboratoires, l'étendue des débats engobe plusieurs disciplines qui, hélas, continuent à avancer cloisonnées. Des progrès dans la connaissance des motivations du comportement économique sont encore possibles. Les marketeurs doivent, au minimum, cultiver un peu de curiosité pour la psychologie, la sociologie, l'économie… Cette culture générale est d'une grande utilité lorsque nous devons nous prononcer sur la dynamique des comportements des consommateurs. Notre domaine est loin d'être simple et notre capacité de jugement est aussi un facteur clé de succès.

Pour l'heure concentrons-nous sur les liens (influences) entre l'acte d'achat et des facteurs, tels que :
– l'accès à l'information économique et commerciale ;
– la subjectivité ;
– la rationalité ;
– l'expérience personnelle et collective passée ;
– l'appartenance sociale, culturelle ;
– le style de vie ;
– la psychologie des agents économiques ;
– les croyances religieuses…

L'information à la disposition des consommateurs est limitée, mais elle progresse avec des coûts d'acquisition plus faibles augurant de futurs changements dans les comportements.

Nous allons exposer des éléments du comportement du consommateur B2C et B2B, mais sous réserve des explications précédentes. Les caractéristiques des consommateurs sont nombreuses. Les plus importantes, parce qu'elles débouchent souvent sur l'action, sont à rechercher du côté du comportement d'achat.

B2B

- Démographique : type d'industrie, orientation technologique, taille de la société…
- Géographique : zone géographique. Région, ville, campagne…
- Psychologique : démarche rationnelle, relationnelle.
- Comportement d'achat : méthode d'achat structurée, fréquence d'achat, taille des commandes, niveaux d'attente vis-à-vis de qualité/service/prix.

B2C

- Démographique : âge, situation familiale, éducation, style de vie, revenu…
- Géographique : zone géographique. Région, ville, campagne…
- Psychologique : ambitieux, enthousiaste, compulsif…
- Comportement d'achat : fréquence d'achat, taille des commandes. Niveaux d'attente vis-à-vis de qualité/service/prix…

À l'instar de Philip Kotler, on peut regrouper ces caractéristiques (voir la liste ci-dessus). Elle n'est évidemment pas exhaustive. Elle illustre, cependant des différences entre les critères du B2C et du B2B (comportement de l'acheteur individuel et comportement rationnel de la firme). Certaines caractéristiques sont qualitatives ; d'autres quantitatives. Retenons que les bases de données marketing doivent contenir des informations qualitatives sur les comportements d'achat des clients, dont l'analyse, par des méthodes appropriées, va permettre de les décrire (Qui sont-ils ? Profil des consommateurs), puis de prédire la probabilité d'achat ou la probabilité de réponse positive à différentes types d'actions : campagnes publicitaires, promotion de ventes, lancement de nouveaux produits, services…

Finding the Hidden Motivators

When Marriott, the American-based hotel chain, opened up a new luxury hotel in Jeddah, Saudi Arabia, it became an instant attraction for local luminaries (stars) and international travellers. The grandly decorated lobby with its large windows and magnificent entrance drew not only travellers and hotel guests but also local visitors. The large number of people crowded in the lobby delayed check-in and check-out operations, and long lines formed in front of the service counter. Managers of the Marriot headquarters in the United States soon determined that it was necessary to install the quick check-out system already in place in many of its hotels worldwide…

But when the system was proposed to local managers, objections were immediately raised. The managers explained that customers of the new Marriott wanted to spend time in the lobby, to see and be seen, and to enjoy the status it conveyed; the long lines supplied a simple but legitimate reason for doing this. It was decided that a more rapid check-out process would be a negative benefit and the proposal was scuttled.

Source: B. Wolf, *VP of Distribution Sales Marriott*, *in* Johny K. Johansson, *Global Marketing*, third edition, Mc Grow-Hill Irwin-International Edition, 2003.

A • Éléments du comportement du consommateur B2C

Le marché des biens de consommation est le marché final pour qui les activités économiques sont organisées. Le consommateur, d'une façon générale, n'achète rien sans au moins une raison. Quels que soient le pays, la culture de l'acheteur, il y a toujours un lien entre l'acte d'achat et le résultat escompté. Par conséquent, la première préoccupation du marketeur est de chercher à comprendre le comportement du consommateur, ses motivations. L'exemple ci-contre donné par Johny K. Johansson(2) va illustrer la complexité de la tâche et l'ouverture d'esprit nécessaire dans le nouveau contexte d'une économie mondiale en voie de globalisation. Les vraies motivations d'achat ne sont pas toujours bien visibles.

The Global Localization of Consumers

As the World Wide Web expanded and the Internet became available in the most remote corners of the world, the fear was expressed that local cultures and traditional customs would be extinguished… It was not so far-fetched to imagine that by the time the new generation was grown up, techno-English would be the main language spoken and the Internet community would be the dominating world culture… All indications seem to point the opposite way… software to incorporate multiple language capability on existing websites was one of the most successful online businesses… It created links between members of traditional cultures who were spread around the world…

From a behavioural perspective the WWW has made it possible for an individual to be global and local at the same time… The homogenization of preferences and attitudes from global access is countered by customization the Internet makes possible. The Internet has made possible the global localization of the consumer…

Source: "Nationality & culture will continue to be strong segmentation and positioning variables", *Global Marketing,* p. 237, *op. cit.*

Ce type de « découverte » de comportement, surprenant ici et ordinaire ailleurs, est de nos jours des plus fréquents. Mais quel que soit le pays, le consommateur suit un « processus » de décisions implicite ou explicite pour ses achats non routiniers.

➥ Processus ou modèle du comportement

– Intention d'achat.
– S'informer seul ou en famille.
– Fixer les alternatives.
– Choisir sous contrainte du budget et de la capacité d'emprunt.
– Acheter.
– Après l'achat. Miroir du SAV.

Ce cheminement ou modèle semble rationnel, séquentiel et passe-partout.

➥ Conflits & arbitrages

L'intention d'achat exprime un désir pouvant entrer en conflit avec d'autres désirs, les siens ou ceux d'un des membres de son cercle de vie (famille, communauté). Il faut donc arbitrer entre ces désirs. Comment se fait cet arbitrage ? Différemment d'une culture à l'autre. Contre quel autre bien ou service ? Les biens et services incompressibles (manger, s'éclairer, se loger…) qui s'imposent comme contrainte. Dans quelle situation économique générale (expansion, récession) ? Les marges de manœuvres sont différentes. Identifier les situations économiques et sociales et réfléchir sur les évolutions possibles est un passage obligé en marketing.

➥ Différentes catégories d'achat

Les achats à budgets élevés sont, de fait, des décisions d'investissement (voiture, maison…) et induisent un **comportement complexe**. L'achat n'est pas fréquent, il est cher et risqué. L'acheteur s'implique et consacre du temps à comprendre les différences entre les marques, leurs promesses tenues ou non, les prix en s'adressant à des revues spécialisées, en interrogeant des amis…

Les achats de produits courants sans marques n'exigent pas d'efforts de recherches pour minimiser les risques. L'acheteur s'implique beaucoup moins, voire pas du tout. **L'acheteur est passif** ; il intègre plus ou moins les publicités et sélectionne les biens qui lui sont devenus quasi familiers.

Entre ces deux extrêmes, il existe une grande variété de biens et services différenciés et une présence plus ou moins forte des marques. Le comportement du consommateur est ici changeant, voire instable, et le processus de fidélisation compliqué. Le marketing numérique intervient fortement dans cette catégorie.

➥ Les sources d'information du consommateur

– *Les relations humaines* : famille, amis, collègues, voisins, réseau sociaux… Dans ces cercles de relations on peut trouver des *leaders* d'opinion, des prescripteurs, en quelque sorte…
– *La promotion commerciale* : documents publicitaires, médias, vendeurs porte à porte…
– *Les revues spécialisées* : automobiles, logements…
– *Les revues d'associations de consommateurs.*

– *L'expérience personnelle passée* : base de données personnelles des satisfactions-frustrations.
– *Internet.*

Sur un plan opérationnel, le marketing se concentrera souvent sur des questions telles que :
– Comment le consommateur est-il influencé par l'information.
– Quels sont les éléments, objectifs ou non, qui « font valeur » pour le consommateur pour un produit donné sur un marché donné ? Par exemple, chacun sait qu'un smartphone ou une marque de vêtement est un « signe d'appartenance » valorisé sur un marché de *teenagers*, de même que beaucoup de produits sont des « signes » de statut ou d'identité envoyés à soi-même et aux autres.
– Comment le consommateur perçoit-il et effectue-t-il les arbitrages entre différents éléments de valeur, y compris le prix ? Comment évalue-t-il des offres différentes à des prix différents ?
– Quelles sont les influences, interpersonnelles ou de plus en plus liées à l'Internet, qui s'exercent sur le consommateur pour s'informer, évaluer, décider ?
– Comment fonctionne la fidélité ou l'infidélité du consommateur à un produit, à la marque d'une entreprise, à un point de distribution ou de service ?

Pour approfondir cette section, on se référera aux ouvrages ou chapitres d'ouvrages traitant du comportement du consommateur, par exemple : Ph. Kotler, *Marketing Management*, p. 173 à 201 ; J. Johansson, *Global Marketing*, p. 226 à 239 et *Mercator*, p. 125 à 186.

B • Éléments du comportement du client B2B

Que ce soit pour les achats de produits de flux, de services simples ou complexes, ou encore de « projets », les différences avec le marché de biens de consommation sont très discriminantes…

Le nombre d'acheteurs (de clients) y est en général plus faible. Mais des marchés industriels atomisés, avec plus de 3 000 clients ne sont pas si exceptionnels.

Les relations fournisseurs-clients sont directes et renforcées : travail en commun sur les spécifications, adaptation des produits aux besoins, parfois individuels, des clients ; rôle important des bureaux d'études internes et de la R & D lorsqu'il s'agit de concevoir et livrer des prototypes, ou bien lorsqu'il s'agit de changer un paramètre dans le processus de fabrication.

Le marché du B2B s'est internationalisé rapidement. Les marchés domestiques représentent, en général, moins de 40 % du total des ventes.

Dans la plupart des secteurs, la demande totale est inélastique au prix. Ce n'est pas parce que les prix des matières premières baissent, pour que la demande totale de matières premières augmente. Par contre, entre matières premières substituables, la déformation des prix relatifs peut générer à court et moyen terme des variations opposées de leur demande respective. Le temps d'adaptation (inertie) dépend de la flexibilité des firmes à saisir les opportunités de substitution (contraintes techniques liées aux outils de production et/ou inertie des acheteurs).

La demande pour un grand nombre de produits industriels est beaucoup plus fluctuante. Les récessions dans l'industrie sont plus violentes, comme ce fut le cas en 2008/2009.

Les conséquences d'un retard de livraison, ou d'un défaut de qualité affectent directement le résultat d'exploitation du client, alors que dans le B2C le client éprouve une frustration, certes pénalisante du fait d'une jouissance différée dans le temps, les conséquences d'un risque faible peuvent être catastrophiques dans le B2B. Dans l'industrie, se prémunir ou s'assurer contre les risques, même faibles, est perçu bien autrement que dans le B2C.

Dans les firmes B2B, le processus de décision est transversal dans tous les domaines : juridique, finance, contrôle de gestion, achats, marketing, production… Il paraît plus professionnel. Par exemple, pour la firme possédant plusieurs sites industriels, agissant souvent indépendamment en matière d'achat, des politiques de progrès continu sont mises en place et encouragées par le *benchmark* et la « *cross-fertilisation* ». En général, le contrôle de gestion ou la direction « Achat *Corporate* » anime et coordonne les actions planifiées.

On pense que les achats directs aux producteurs sont prédominants dans le B2B. C'est une croyance exagérée. Le rôle des stockistes et des distributeurs peut atteindre 100 % des achats dans certains secteurs. Il faut savoir, par exemple, qu'aux USA, plus de 80 % des achats de produits semi-finis pour le forage pétrolier, la maintenance des raffineries et des centrales électriques sont réalisés auprès de stockistes et de distributeurs et que, certaines années, les stocks accumulés par ces derniers peuvent varier entre 8 et 24 mois de consommation.

Dans les firmes à culture technique, le choix du fournisseur est décidé au terme d'un long et coûteux processus d'homologation. Ce processus s'applique aussi lorsqu'un nouveau produit est proposé. Le coût des tests d'homologation dans l'industrie pétrolière, par exemple, peut se chiffrer en millions de dollars.

L'acheteur est en général de formation ingénieur ; il connaît la production, ses contraintes et ses possibilités. Il sait que la méthode d'achat est directement liée à la méthode de production : habitudes acquises, procédures en vigueur… Et pour ces raisons, les changements de méthodes d'achat sont lents et à certains égards, les procédures d'approvisionnement prennent le pas sur les méthodes d'achat.

Plusieurs associations d'acheteurs existent de par le monde et s'organisent afin de promouvoir les connaissances économiques des acheteurs, tels que les mécanismes de formation des prix. Des conférences-débats avec des experts internationaux, sont organisées…

Le coût du changement de fournisseur est réel et significatif. Il est difficile à chiffrer car une bonne partie de ce coût est masqué. Pour un nouveau fournisseur, le temps et le coût d'apprentissage des contraintes d'approvisionnement et d'obtention de la qualité demandée sont bien réels. C'est au niveau des cycles de production que ces coûts masqués sévissent et finissent par affecter le service client de la firme. Pour ces raisons, il est essentiel que les acheteurs aient une vision plus objective des coûts totaux d'appropriation (*total cost of ownership*) et de relativiser par là même, le seul prix de la transaction commerciale : les coûts masqués détruisent tout ou partie de la valeur procurée par les prix bas ! Illusion monétaire ?

Les comportements diffèrent d'une société à l'autre. Plusieurs types de stratégies d'achat ont vu le jour depuis que l'industrie automobile en a fait l'un des moteurs d'amélioration de sa compétitivité et de sa rentabilité.

➥ Gagner par la baisse des prix

Le plus important est d'obtenir les prix les plus bas, parfois au détriment du service, voire même de la qualité.

➥ Gagner par la qualité des relations (loyauté)

> "Some buyers respond to 'image'; they buy from companies to which they feel 'close'; they favour suppliers who show them respect and personal consideration, and who do extra things 'for them'; they 'over-react' to real or imagined slights, tending to reject companies which fail to respond or delay in submitting requested bid."
>
> Ph. KOTLER, *op. cit.*

En réalité, certains acheteurs privilégient la sécurité des approvisionnements en nouant des relations de confiance stables avec des fournisseurs qui ont prouvé, de longue date, une qualité constante, une coopération efficace pour résoudre des problèmes industriels ou de logistique… Cette intimité est gagnant-gagnant.

➥ Gagner par l'anticipation sur les déséquilibres offre/demande

Certains acheteurs utilisent le stock comme levier pour sécuriser, sur un semestre, voire un an, les approvisionnements et/ou se couvrir contre des hausses de prix. Mais, en général, leurs appréciations des marchés sont « suiveuses » ; il suffit parfois qu'un confrère important par le volume des achats s'engage dans cette voie pour que la peur de pénurie se propage dans la profession, exacerbant le déséquilibre du marché et provoquant flambées des prix et accumulations coûteuses des stocks.

➥ Gagner par la formation des acheteurs

Dans un passé récent, les achats occupaient une position assez basse dans les organigrammes des sociétés, alors que le coût des achats peut dépasser les 50 %. Depuis quelques années, les sociétés réorganisent cette fonction en formant, en recrutant des professionnels des achats et en repositionnant la fonction.

➥ Gagner par la centralisation des achats

Avec les acquisitions-fusions opérées à grande échelle ces derniers temps, la tendance à centraliser les achats s'accélère dans le but d'harmoniser les prix d'achat, les standards de qualité et de réduire le nombre de fournisseurs.

➥ Gagner par des contrats à long terme

Le but recherché par les directions générales des sociétés consiste à intensifier les liens à long terme avec quelques fournisseurs fiables à qui on demandera de les suivre à l'international en produisant tout prêt de leurs nouveaux sites industriels. Cette politique a été initiée par les constructeurs automobiles. Mais attention, le contrat doit être équilibré et générer de la valeur pour les deux parties ; les directions générales devraient s'assurer que leurs acheteurs jouent le jeu et ne recherchent que la baisse continue des prix.

Sur un plan opérationnel, le marketing se concentrera souvent sur des questions telles que :
– Comment le client s'informe-t-il sur les différentes solutions à son problème, sur les fournisseurs potentiels, sur les différentes offres ?
– Qui sont les acteurs internes et externes de la décision et quel rôle jouent-ils ?
– Comment fonctionne le processus de décision, quelle est sa durée, quel en est le formalisme à respecter ?
– Comment se traduisent, pour le client, les « éléments de valeur » toujours importants que sont la réduction des risques perçus, la réduction des coûts, la compatibilité avec les produits, procès et habitudes existants, la disponibilité ou les délais ?
– Comment le client arbitre-t-il entre ces différents éléments de valeur ? Quelle est l'importance du prix ? Quelle est l'importance de la technique, de l'innovation, des références, de l'image et de la réputation ?
– Comment le client arbitre-t-il entre l'intérêt d'une transaction immédiate et l'intérêt d'une relation à long terme ?

Pour approfondir cette section, on se référera aux ouvrages ou chapitres d'ouvrages traitant du comportement du client industriel, par exemple : Le *Mercator*, chapitre XIX, p. 1025 à 1031 ; Ph. Kotler, *Marketing Management*, p. 205 à 221 et J.-J. Lambin et Ch. Moerloose, *Marketing Stratégique et Opérationnel*, p. 94 à 101.

SECTION III • La valeur au cœur de l'évolution et de la dynamique des marchés

Le marketing, en coopération avec toutes les fonctions de la firme, travaille directement ou indirectement pour la livraison d'une offre dont l'objectif central est : la création de valeur pour le client, aujourd'hui et demain. Tout l'arsenal des outils, la rigueur des recherches ainsi que « l'esprit » marketing animant la firme trouvent leur légitimité, leur validation lorsque la firme réussit à créer une dynamique-marché centrée sur la valeur délivrée et reproductible.

Le terme de « valeur », utilisé dans le domaine du marketing, recouvre trois notions essentielles mais différentes.

➥ La notion de valeur marché ou de valeur proposée au client pour un certain prix (*value for money*)

Cette valeur est primordiale en marketing car elle répond aux comportements et aux décisions des consommateurs et des utilisateurs en fonction des éléments qui « font valeur » pour eux. Les consommateurs et les utilisateurs achètent bien sûr des produits, mais la compétition sur un marché libre est une compétition sur la valeur d'ensemble proposée par les fournisseurs. Une partie de la valeur est portée par le produit lui-même mais une autre partie est portée par le service ou par la relation. Un segment de marché se définit d'ailleurs fréquemment par des comportements homogènes quant à la valeur et au prix. Une entreprise proposant des services « banalisés » pourra, par exemple, chercher à proposer des « services à valeur ajoutée » plus rémunérateurs. La problématique de la valeur en marketing s'organise autour de quatre questions : comment créer, comment délivrer, comment communiquer et comment conserver la valeur ?

➥ La notion de chaîne de valeur interne de l'entreprise

Cette chaîne de valeur est composée des différents stades de transformation et fonctions par lesquels l'entreprise construit sa valeur ajoutée entre ses *inputs* et ses *outputs*. Leur analyse permet de comparer le coût et la contribution de chacun à la valeur d'ensemble créée. On comparera, par exemple, le coût de la *supply chain* de l'entreprise, de son commercial ou de son service après-vente par rapport à leur contribution respective à la valeur apportée au marché et aux clients. On en déduira la décision d'investir ou de désinvestir dans certains stades de valeur interne, ou encore de les externaliser ou de les délocaliser.

➥ La notion de chaîne de valeur du métier de l'entreprise

Une entreprise exerce son activité à un certain niveau de la chaîne de valeur de son métier. Elle peut, par exemple, se situer très en amont, sur des matières premières, au milieu dans la transformation, ou bien en aval dans la distribution. Les potentiels de rentabilité sont différents aux différents niveaux à un moment donné et ils varient dans le temps. Une entreprise pourra ainsi décider d'effectuer un mouvement stratégique pour opérer à un stade différent ou complémentaire de la chaîne de valeur de son métier en « montant ou descendant » dans la chaîne de valeur. C'est en fonction de la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur de son métier que s'exercent les célèbres « cinq forces de Porter » dont le modèle a été élaboré par le professeur de stratégie Michael Porter en 1979 et qui synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise : le pouvoir de négociation des clients, la menace d'entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, l'intensité de la concurrence intrasectorielle.

Les firmes orientées clients/marchés concentrent leur énergie sur la création de valeur à deux niveaux indissociables :
– la valeur pour le client ou les groupes de clients (segments de marché) cibles ;
– la valeur pour la firme elle-même.

Ces niveaux représentent les deux termes de l'obtention de la valeur :
– bénéfices supplémentaires pour le client ;
– et processus compétitif d'obtention de cette valeur (profitable) pour la firme elle-même.

Ph. Kotler définit ainsi « *the customer value* » :

> "Our promise is that buyers will buy from the firm that they perceive to offer the highest customer delivered value. We define this as follows: *Customer delivered value is the difference between total customer value and total customer cost. And total customer value is the bundle of benefits customers expect from a given product or service.*"

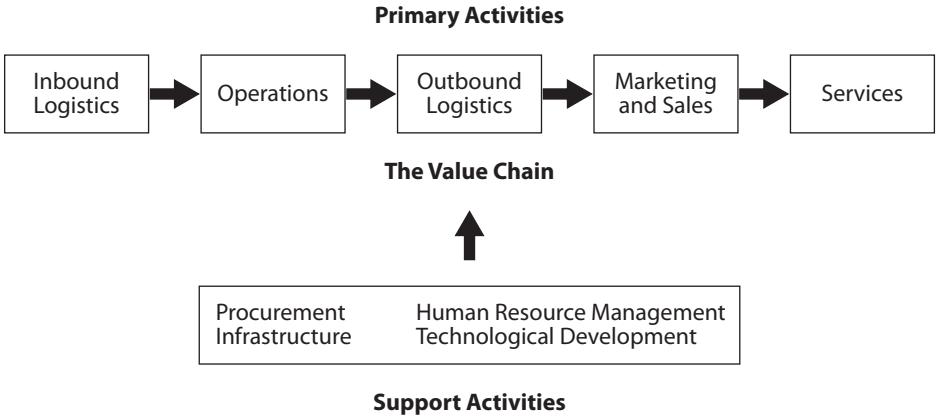
Avec :
– la valeur totale = valeur du produit + valeur du service associé + valeur de l'image de marque + valeur de la relation client/fournisseur ;
– le coût total = prix d'achat + coût de mise à disposition + coût d'utilisation + coût de maintenance.

L'appréciation et la pondération de tous ces éléments ne se mesurent pas de façon comptable en raison des coûts masqués et de la subjectivité des clients. Elles s'établissent chez le client selon son expérience passée avec les différentes offres achetées et aussi en fonction de la force de persuasion des commerciaux du fournisseur.

Dans son livre *Competitive Advantage,* Michael PORTER a été le premier à proposer la chaîne de la valeur comme outil de création de « plus de valeurs » pour les clients et introduit le concept de l'avantage compétitif.

> La chaîne de valeur peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités… peut-être représenté par une chaîne de valeur. La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités.
>
> Source : M. PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Éditions InterÉditions, 1996, p. 52.

Graphique 1. Schéma simplifié de la chaîne de valeur et définition



M. PORTER divise les activités créatrices de valeur en deux catégories :

- **Les activités principales**. Cinq grandes catégories nécessaires à la création matérielle et à la mise sur le marché du produit : logistique interne, production, logistique externe, marketing et vente, services.
- **Les activités de soutien**. Quatre catégories : approvisionnement, technologie, ressources humaines, infrastructure de la firme.

La ligne de démarcation entre les deux types d'activités admet une certaine porosité. Pour certaines chaînes, les activités secondaires peuvent être associées à des activités principales.

Une analyse classique de la chaîne de valeur pourrait se décliner comme suit :
– analyse de la propre chaîne de valeur de la firme avec un focus sur les coûts associés à chaque activité ;
– analyse de la chaîne de valeur du client ;
– identification de l'avantage de coût potentiel en comparaison avec les concurrents ;
– identification de la valeur potentielle ajoutée au client. Quelle contribution notre produit apporte-t-il à la « *value chain* » du client ? Réduction des coûts ou performances augmentées.

Le fournisseur peut aussi explorer les chaînes de valeur qui l'entourent, se comparer, découvrir des sources d'amélioration dans le **système des « *value-delivery to Customer* »** chez les concurrents, les autres entreprises, les distributeurs, voire les clients eux-mêmes. Il se posera alors la question : Est-ce que mon offre a toujours de la valeur pour mon client et pour le client de mon client ? Ou bien, comme le recommande R. J. Best, la firme peut améliorer la valeur de son offre, en se concentrant sur la façon dont le client utilise son produit.

> Studying lead user behaviour can provide valuable insights into how the product can be improved and the process of using the product made easier. A deep understanding of lead user needs and desired solutions can lead to significant incremental improvements in products and customer value… To deliver a customer value that creates a superior economic value requires that the customer achieve a net economic gain.
>
> Source: R. J. Best, *Market Based Management*, p. 85-86.

La démarche qui se focalise sur les utilisations du produit par le client est très bénéfique. On y apprend beaucoup sur l'adéquation du produit offert aux besoins réels du client et aussi sur la facilité d'utilisation et de mise en œuvre. « Comment est utilisé le produit par le client » est une question qui transcende les clivages B2C/B2B/Numérique… C'est là que l'on découvre les améliorations possibles tant du produit lui-même que de son mode d'emploi. Ces améliorations ont pour objectif de délivrer au client une valeur économique supérieure.

Nous verrons, dans le chapitre 5, un exemple B2B centré sur la connaissance des utilisations des produits par les clients.

La chaîne de valeur du client est enrichie par les performances améliorées du produit acheté. Ces performances sont obtenues par construction d'attributs ajoutés au produit. Chacun de ces attributs apporte une utilité et donc une valeur plus ou moins appréciée par le client. Nous verrons au chapitre 5 comment construire, mesurer et choisir la combinaison d'attributs qui maximise la valeur perçue par le client (méthode Analyse conjointe).

Dans un article publié dans la *Harvard Business Review* de janvier-février 2011, intitulé « The big idea: Creating Shared Value » Michael Porter et Marck R. Kramer relancent le débat sur la « *value chain* ». Ils constatent qu'en appliquant intensivement le concept de « *value chain* », en délocalisant la production par modules sur plusieurs

pays à bas coûts, les entreprises découvrent la complexité et le coût élevé de la logistique et la surconsommation énergétique. La mondialisation a généré une hausse de 5 % de la consommation mondiale de produits pétroliers, soit l'équivalent de quatre fois la production annuelle de la Libye. L'entreprise mondialisée ne tient compte que de la performance à maximiser à court terme et ignore l'écosystème où elle opère. Le père fondateur de la « *value chain* » prend un virage à 180° avec cet article.

> The concept of shared value, in contrast, recognizes that societal needs, not just conventional economic needs, define markets. It also recognizes that social harms or weaknesses frequently create internal costs for firms — such as wasted energy or raw materials, costly accidents, and the need for remedial Shared value, then, is not about personal values. Nor is it about "sharing" the value already created by firms — a redistribution approach. Instead, it is about expanding the total pool of economic and social value. A good example of this difference in perspective is the fair trade movement in purchasing. Fair trade aims to increase the proportion of revenue that goes to poor farmers by paying them higher prices for the same crops. Though this may be a noble sentiment, fair trade is mostly about redistribution rather than expanding the overall amount of value created. A shared value perspective, instead, focuses on improving growing techniques and strengthening the local cluster of supporting suppliers and other institutions…

Il reformule bien des concepts économiques et marketing. Il fournit des exemples de société, comme GE qui ont pris ce tournant. En voici un aperçu :

> • Reconceiving Products & Markets;
> • redefining Productivity in the value chain;
> • energy use & logistics;
> • resource use;
> • procurement;
> • distribution;
> • employee productivity;
> • location.
>
> A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation that has emerged over the past few decades. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success. How else could companies overlook the well-being of their customers, the depletion of natural resources vital to their businesses, the viability of key suppliers, or the economic distress of the communities in which they produce and sell? How else could companies think that simply shifting activities to locations with ever lower wages was a sustainable "solution" to competitive challenges? Government and civil society have often exacerbated the problem by attempting to address social weaknesses at the expense of business. The presumed trade-offs between economic efficiency and social progress have been institutionalized in decades of policy choices. Companies must take the lead in bringing business and society back together.

SECTION IV • Analyse de la position concurrentielle de l'entreprise sur ses marchés

A • Analyse de la position concurrentielle

La position concurrentielle d'une entreprise se définit par la position qu'elle occupe sur un marché ou segment de marché donné : elle pourra ainsi en être le *leader*, le *challenger*, l'un des suiveurs, etc. C'est la place qu'elle a réussi à occuper dans son espace concurrentiel face à ses concurrents. Cette position s'exprimera par des indicateurs quantitatifs, dont l'un des plus importants est la part de marché mais aussi par des éléments qualitatifs tels que son image, ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces. L'analyse SWOT (*strength*, *weakness*, *opportunity*, *threats*) est ainsi un outil très répandu d'analyse de la position concurrentielle. Par analogie, on parlera également de la position concurrentielle d'un produit ou d'une marque, que l'on analysera toujours sur un « territoire de compétition » donné.

La position concurrentielle d'une entreprise est le résultat de ses efforts face à ses concurrents. Elle résulte de la valeur que cette firme crée pour ses clients de façon compétitive et différenciée ou non ; donc relativement à la concurrence. Le lien entre valeur créée et position concurrentielle de la firme est essentiel en marketing. La position concurrentielle se déclinera donc en position concurrentielle sur un segment de marché particulier, chez un client grand compte, dans un pays donné, sur un marché local ou international.

La notion de position concurrentielle est fréquemment confondue à tort avec la notion de positionnement. Le positionnement est la manière différenciée et si possible privilégiée, dont l'entreprise décide d'être identifiée par le marché par rapport à ses concurrents. Cette identification par le marché est obtenue par le marketing-mix et notamment par le prix, qui constitue, comme la communication, un message envoyé au marché. Un bon positionnement est un élément clé du succès d'une entreprise sur un marché. Le positionnement est une notion essentielle en marketing, car si l'entreprise ne décide pas volontairement de son positionnement sur un marché, ce seront alors ses concurrents, par leurs actions, et le marché, par ses perceptions, qui lui en attribueront un. On parlera également, par analogie, de positionnement d'une marque, d'un produit ou d'une offre, toujours sur un marché donné.

On peut dire, pour distinguer rapidement les deux notions, que la position concurrentielle fait référence à la « force » de l'entreprise sur un marché alors que le positionnement fait référence à son « identité perçue ». Dans les deux cas, il peut y avoir écart entre le souhait de l'entreprise et la réalité. Toutes les entreprises souhaitent occuper la position concurrentielle de *leader* sur le marché et bénéficier des avantages qui y sont attachés… mais une seule y parvient sur un marché donné ! De même, l'entreprise peut souhaiter et s'efforcer d'obtenir un positionnement donné sur un marché (un positionnement *premium* notamment) et ne pas y parvenir ou voir son positionnement se modifier sans qu'elle le souhaite.

La position concurrentielle sur un marché est donc, pour partie, le résultat de la pertinence du positionnement décidé par l'entreprise. D'autres éléments vont également contribuer à cette position concurrentielle, notamment le montant des ressources qu'elle va mobiliser pour réussir sur ce marché…

Le mot « *positioning* » a été rendu célèbre par Al Ries et Jack Trout, deux patrons en communication :

> "Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, an institution, or even a person...But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect."

Le positionnement nécessite de lier l'offre à un identifiant, une image. L'analyse de la position acquise consistera donc à étudier la *perception des clients* de cette offre. Est-ce que l'image choisie par la firme correspond à l'image perçue par les clients ? Comment les clients situent l'offre ou la marque vis-à-vis des offres ou marques concurrentes ? Comment la situer par rapport aux attentes ?

Pour répondre à ces questions avant ou après la construction de l'offre, les responsables marketing ne peuvent se contenter d'étudier la communication des concurrents actifs dans le segment cible. Celle-ci peut donner quelques indications sur le positionnement souhaité par les concurrents mais il faudra des études de marché et de perception clients pour aboutir à une analyse SWOT pertinente qui détectera relativement aux concurrents :

– les forces de l'offre de la firme (attributs donnant plus de valeur aux clients) ;
– les faiblesses ;
– les opportunités représentées par des attentes mal satisfaites par la concurrence ou nouvelles permettant une différenciation supplémentaire de l'offre ;
– les menaces venant d'un changement éventuel de la demande et/ou de la stratégie de la concurrence.

Le principal risque de toute entreprise est de considérer qu'elle connaît tellement bien son marché, son positionnement et sa position concurrentielle qu'il n'est même plus nécessaire de les étudier. C'est le plus sûr moyen de perdre le contact avec le marché et de se faire dépasser par la concurrence.

Pourtant, des méthodes, certes un peu plus coûteuses, telles que l'analyse factorielle, sont plus à même de déterminer et mesurer les perceptions, leur importance et la position des concurrents (leur plus ou moins grande proximité par rapport à ces perceptions).

Les cartes établies à partir de ces analyses sont appelées dans les études statistiques en psychologie « *Perceptual Map* », tandis qu'aux USA, les marketeurs les désignent par « *Product Space* » ou « *Positioning Map* ». La méthode d'analyse factorielle détermine les orientations principales du « nuage » des points (issus de la matrice des données sur les clients interrogés). Ce sont les axes principaux qui structurent l'espace des perceptions et des marques concurrentes. Ces axes seront classés par ordre décroissant d'importance. On effectuera ensuite une projection sur ces axes des marques et des attentes des clients interviewés. On croisera le premier et le deuxième axe, etc.

Ensuite, on cherchera le sens des axes et on donnera des nomes. Par exemple, dans le cas des voitures : le premier axe pourrait représenter le style de l'automobile – axe apparence « conservateur »/apparence « sportive » croisé avec le deuxième axe (statut de

l'automobiliste) – haut de gamme (apparence distinctive)/gamme moyenne (apparence « pratique »). Les attentes proches vont former des segments au voisinage desquels se positionneront les marques selon le degré d'implication dans la satisfaction des attentes.

Mais il faut savoir que les analyses factorielles sont difficiles à interpréter et à utiliser. Elles requièrent beaucoup d'expérience tant de l'outil statistique que de la connaissance des marchés de la firme.

Certaines approches de la position concurrentielle sont plus centrées sur la « position concurrentielle dans un métier » que sur la « position concurrentielle sur un marché ». Elles s'appliquent donc plus à l'analyse stratégique qu'à l'analyse marketing et ouvrent sur des perspectives stratégiques sectorielles ou mondiales. On lira par exemple M. Porter dans *Choix stratégiques et concurrence* et *L'avantage concurrentiel*.

Bien que les passerelles et les complémentarités soient fructueuses et nombreuses entre toutes ces démarches, nous avons décidé de nous concentrer sur le domaine du marketing *stricto sensu*.

B • Les leviers marketing de la part de marché

Nous étudierons ici les différentes mesures de la part de marché ainsi que les leviers marketing permettant d'agir pour l'augmenter. L'action sur la part de marché représente la clé de voûte, très souvent ignorée, de la construction des objectifs de croissance de l'entreprise.

➥ Mesure en volume et en valeur de la part de marché

La part de marché en volume ou en valeur mesure la performance de la firme par rapport à ses concurrents en éliminant l'influence de la conjoncture sur l'évolution des ventes et de la demande. Elle n'a de sens, pour l'action marketing, qu'au niveau d'un segment homogène (voir chapitre consacré à la segmentation). L'évaluer au niveau du marché global, tous produits confondus, n'a qu'une valeur informative.

Pour mesurer la part de la firme A, plaçons-nous dans un segment de marché homogène (Z) sur lequel on dispose des évaluations de sa taille en volume et en valeur soit sur la base des ventes des concurrents actifs dans le segment, soit par une étude de marché du segment (voir le chapitre 5).

– Part de marché en volume de la firme A = $\frac{\textbf{ventes en volume de A sur Z}}{\text{demande totale en volume du segment Z}}$

– Part de marché en volume de la firme A = $\frac{\textbf{ventes en valeur de A sur Z}}{\text{demande totale en valeur du segment Z}}$

Ou bien, en combinant les deux mesures on obtient :

– Part de marché valeur = part de marché en volume $\times \frac{\text{prix moyen de A}}{\text{prix moyen du segment}}$

Par ailleurs, connaissant la part de marché en volume et celle en valeur, on peut déduire aisément le prix relatif ainsi que le prix moyen du marché.

Si les produits vendus par tous les concurrents sont similaires et que seuls les prix sont différents, le rapport des prix exprime le prix relatif (PR) de la firme A. Si PR est supérieur à l'unité, la firme A commercialise une offre à un prix supérieur au prix moyen du marché en raison d'un positionnement plus avantageux (image de marque…).

Si les produits vendus sont différents par les bénéfices offerts aux clients, l'indice des prix exprimera la valeur relative de l'offre de la firme A.

Dans l'un comme dans l'autre cas, on voit bien que la firme A peut déployer des stratégies marketing qui augmentent le chiffre d'affaires sans pour autant modifier les volumes ou sa part de marché volume et sans déclencher une guerre des prix (concurrence frontale). Le chiffre d'affaires augmentera sous l'effet de la stratégie de la firme et de la croissance du segment, alors que les volumes ne subissent que l'influence du deuxième facteur.

Par exemple, une croissance de la demande du segment de 10 % alliée à un prix relatif ou une valeur relative en hausse de 10 % génèrent une croissance du chiffre d'affaires de 21 % !

Ce lien entre politique de part de marché et politique de création de valeur est trop souvent ignoré.

➥ Décomposition de la part de marché en termes de pénétration du marché

À la suite de J. H. Parfitt & B. J. K. Collins (1968) « The use of consumer panels for brand share prediction » *Journal of Marketing Research*, volume 5, on calculera la part de marché par le produit du :

- taux d'occupation du marché = le pourcentage de clients achetant la marque M1 par rapport au nombre total de clients de toutes les marques faisant partie du marché de référence ;
- taux d'exclusivité accordé par les distributeurs à la marque ;
- taux d'intensité = quantité moyenne achetée de la marque M1 par rapport à la moyenne des quantités achetées des marques M*i*.

Cette formule a le grand mérite de séparer les causes des forces et faiblesses d'une marque et de suivre leur évolution au cours du temps. La disponibilité des panels de consommateurs forts détaillés rend possible ce genre d'analyse. On pourra voir que la part de marché de telle marque diminue parce que la proportion de ses clients (son taux d'occupation) a baissé, par exemple. Ici, les leviers de commandes de la part de marché sont liés aux stratégies de fidélisation des clients et de la gestion de la relation client (CRM).

➥ Part de marché potentielle et marketing-mix

Quel est l'impact des actions marketing sur la part de marché ? Chaque élément du marketing-mix est influencé par les actions spécifiques de la firme envers ses clients, mais aussi par celles des concurrents. Tous les fournisseurs ambitionnent d'agir sur les choix des consommateurs pour se créer une part plus importante. On peut donc affirmer que les performances de la firme (relativement à ses concurrents) déterminent la part de marché potentielle, celle vers laquelle se dirige la firme de façon explicite ou

implicite. Avoir une vision claire, au moins de la tendance future de la part de marché est essentiel pour définir les stratégies marketing. Cette vision est d'autant plus nécessaire que la demande est en croissance et la concurrence acharnée.

Doug SCHAFFER, « Competing Based on the Customer's hierarchy of Needs », *National Productivity Review*, 1995, a introduit la notion de « sentier du développement de la part de marché » ou « *Share Development Path* » qui indique comment les réponses du client aux performances du fournisseur influencent la part de marché de ce dernier.

"The share development path traces a hierarchy of market share effects that leads to a particular level of indexed market penetration… Further, each share effect is derived from a particular component of what we call the 'marketing-mix' for a given group of target customers".

Roger J. BEST, *op. cit.*

Share management factor

- Connaissance de l'offre de la firme ou « *awareness* » : stratégies de la **promotion**
  → % de clients connaissant l'offre = *a*.
- Positionnement/attrait du **produit**
  → % de clients connaissant l'attrait de l'offre = *b*.
- Acceptabilité du **prix**
  → % de clients qui acceptant le niveau du prix = *c*.
- Disponibilité de l'offre (**place**)
  → % de clients trouvant facilement le produit à acheter = *d*.
- Stratégies de **service**
  → % de clients satisfaits du service, expérience positive = *e*.

L'indice de la part de marché ou la part de marché potentielle est donné par la formule suivante :

$$\textbf{Pdm Index} = \boldsymbol{a} \times \boldsymbol{b} \times \boldsymbol{c} \times \boldsymbol{d} \times \boldsymbol{e}$$

Exemple donné par R. J. BEST :

Market Share Index	=	Product Awareness	×	Product Preference	×	Intention to Buy (Price)	×	Product Availability	×	Services
0.076 or **7.6%**	=	0.71	×	0.46	×	0.63	×	0.57	×	0.65

Admettons que la part de marché actuelle est de 10 %. La part de marché sous-jacente intégrant les niveaux de performance actuelle s'établit à 7,6 %. Ce pourcentage est un marqueur du niveau futur de la part de marché, si rien ne change dans la stratégie de l'entreprise.

Par contre, si l'entreprise adopte des solutions pour améliorer l'un ou tous les facteurs, l'impact prévisible rapprochera la part actuelle de la part de marché potentielle.

Exemple d'objectifs d'amélioration des facteurs de performance et leurs effets sur la part de marché (exemple théorique) :

Market Share Index	=	Product Awareness	×	Product Preference	×	Intention to Buy (Price)	×	Product Availability	×	Services
0.076 or **7.6%**	=	0.71	×	0.46	×	0.63	×	0.57	×	0.65
Market Share Potential	=	Product Awareness	×	Product Preference	×	Intention to Buy (Price)	×	Product Availability	×	Services
0.202 or **20.2%**	=	**0.80**	×	**0.60**	×	**0.80**	×	**0.70**	×	**0.75**

D'où l'on dérive :

$$\textbf{The Share Development Index or SDI} = \frac{\textbf{Actual Market Share}}{\textbf{Potential Market Share}}$$

Soit dans le cas présent, 49,5 (10 % : 20,2 % × 100). L'entreprise se trouve à 49,5 % de sa part de marché potentielle au regard de l'efficacité escomptée de sa stratégie marketing de développement de la performance.

Cette approche du développement (volontaire) de la part de marché propose à l'entreprise une source de croissance des ventes dont les effets s'ajoutent à la croissance générale du segment de marché. Il est clair que les objectifs de vente basés sur cette méthode :
– sont hautement stratégiques ;
– dépendent d'une mise en œuvre contrôlée des différents plans d'améliorations.

L'analyse dynamique du marché

SECTION I • Comprendre et anticiper : étapes clés pour les décisions marketing

SECTION II • Analyse de l'environnement économique de l'entreprise

A • Trouver les bons indicateurs économiques. Cas B2B

B • Ne pas se tromper sur la demande réelle. Cas fréquent en B2B

C • Bien analyser l'information commerciale

SECTION III • Analyse de la chaîne de l'offre

A • Questionner la formation des prix pour créer de la valeur

B • Adapter les canaux de distribution aux changements technologiques et de stratégie des distributeurs. Cas B2C

SECTION IV • Analyse des clients

A • De l'observation du client à la culture-client

B • Analyse de la profitabilité par client au sein d'un portefeuille de clients

SECTION V • Études de marché

A • Analyse conjointe ou *Conjoint Analysis* : expliquer les arbitrages

B • Cas B2B d'Analyse conjointe

C • Le *Data Mining* dans tous ses états

D • La méthode RFM

E • La durée du cycle propice à l'achat ou *Customer LifeCycle Time*

F • Les études de marché « classiques »

Les différentes analyses à conduire en marketing peuvent se répartir en quatre grands domaines apportant à différentes questions les réponses indispensables à l'élaboration de la stratégie marketing :

– Quels sont les différents « territoires de compétition » au sein du marché global ? C'est une question de **segmentation du marché**.

– Quels sont les potentiels des différents segments, quelle partie en est accessible ? Ce sont des questions **d'analyse de potentiel**.

– Comment les consommateurs et les clients décident-ils ? C'est une question **d'analyse des processus de décision et d'influence sur le marché**.

– Comment fonctionne le marché, quelle en est la dynamique et quels en sont les acteurs ? C'est une question d'**analyse dynamique du marché**.

Il existe de nombreux ouvrages consacrés aux trois premiers de ces quatre grands domaines de l'analyse marketing. Nous nous intéressons d'ailleurs à quelques-uns de leurs aspects particulièrement importants dans d'autres chapitres de cet ouvrage.

En ce qui concerne le quatrième, c'est-à-dire l'analyse dynamique du marché, il nous semble que certains éléments sont souvent insuffisamment maîtrisés dans leurs aspects de mise en œuvre pratique, alors qu'ils peuvent justement constituer la clé du succès de la stratégie marketing et enrichissent tout particulièrement la stratégie d'entreprise dans son ensemble. Le marketing consiste pourtant essentiellement à comprendre des jeux d'acteurs et à construire une stratégie gagnante en tenant compte de ces jeux d'acteurs !

C'est donc à quelques-uns de ces aspects pratiques de l'analyse dynamique du marché qu'est consacré ce chapitre. Bien qu'une grande partie des méthodes d'analyse qui y sont décrites soit utiles pour le B2C, son focus est un peu plus orienté B2B. En effet, la chaîne de l'offre y est souvent plus complexe et l'analyse du marché y rencontre des difficultés pratiques particulières, alors que l'analyse du marché en B2C est mieux connue.

Nous ne reviendrons pas, dans ce chapitre, sur les aspects moins problématiques et plus couramment présentés des analyses de base B2C comme B2B, c'est-à-dire aux aspects élémentaires des analyses relatives à la taille, la structure, les tendances et les acteurs du marché.

SECTION I • Comprendre et anticiper : étapes clés pour les décisions marketing

L'analyse de l'environnement économique vise à comprendre les liens entre l'activité de l'entreprise par segment et les « *drivers* » économiques (moteur de l'évolution ; indicateurs) de ces segments. Il ne s'agit ni d'analyse macroéconomique, ni de monographies sectorielles, très utiles par ailleurs.

L'environnement de l'entreprise est par définition vaste, complexe et à géométrie variable. En font partie, l'économie des pays où l'entreprise et/ou ses clients sont implantés ; les concurrents ; les clients des clients et leurs concurrents ; les réseaux de ventes (*traders*, *dealers*, distributeurs), les transporteurs-logisticiens, les fournisseurs de produits et services nécessaires à ses productions ; les organismes de réglementation et autres administrations, les actionnaires…

Ainsi, depuis que la globalisation déploie ses ramifications, l'interdépendance s'accroît et oblige à ouvrir les yeux sur tout ou partie de la chaîne globale de l'offre, dans laquelle l'offre d'une entreprise donnée n'est qu'un élément plus ou moins important de la chaîne. De la matière première au bien final mis sur le marché pour les consommateurs finaux, un système d'interrelations et d'influences internationales façonne,

en profondeur, l'évolution des ventes, des prix, des profits, des politiques d'investissement ou de désinvestissement… et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise considérée.

Il est essentiel de dédier des ressources et du temps à ce type d'analyse. Les événements économiques et concurrentiels s'accélèrent et agissent brutalement sur l'entreprise, ses plans, ses budgets marketing… L'évaluation des tendances déterminantes, des rythmes de la croissance des segments de marché, des risques associés ainsi que la compréhension des stratégies des concurrents permettent de construire des scénarii qui vont guider les décisions marketing, leur *timing*, leur importance et les zones géographiques-cibles.

En conséquence, les enjeux marketing exigent que soit prise en compte très explicitement la dynamique de l'environnement de l'entreprise, sous peine de désillusions douloureuses et coûteuses quant aux résultats escomptés. Il est certain qu'en ce domaine, une formation économique solide est un plus pour le responsable marketing.

Philip Kotler qui, à l'origine, avait une formation d'économiste, disait d'ailleurs fort bien "***the marketing is part of economics and enriches the economic theory***"(1).

Nous appellerons donc « l'analyse dynamique du marché », l'analyse de l'environnement économique, de la chaîne de l'offre, des clients et des marchés.

SECTION II • Analyse de l'environnement économique de l'entreprise

Les exemples suivants vont clarifier les idées, expliciter les méthodes et mieux montrer la parenté entre marketing et économie.

A • Trouver les bons indicateurs économiques. Cas B2B

Une entreprise industrielle conçoit et commercialise un composant pour des biens d'équipement de levage et manutention. Ses ventes, décomposées par régions, montrent une forte concentration en Europe et une croissance dans cette zone de 15 %/an sur dix ans.

➥ Méthode et analyse

La recherche sur les indicateurs économiques (investissements par pays ou zones géographique en matériels de levage et manutention) a conclu à une absence de corrélation en Europe et à une très forte corrélation entre les ventes aux clients européens et les investissements en Chine. Les clients européens de notre entreprise exportent en Chine le bien d'équipement final, soit directement, soit à travers un réseau de « *traders* » et/ou de distributeurs. Une enquête rapide sur quelques clients a confirmé la corrélation et, de plus, a montré que ces clients européens tendent à s'implanter en Chine.

Les questions qui découlent de cette analyse sont claires : le marché final n'est pas l'Europe et la demande future de composants adressée à notre entreprise a déjà migré en Chine.

En conséquence, la réflexion marketing est radicalement remise en question car il y avait **méprise** sur le client final. Cet exemple n'est pas si rare ! Bon nombre d'entreprises se limitent, par habitude, à **la relation restreinte fournisseur-client direct**.

➥ Conseils

En réalité, à la question simple : « Qui est votre client ? », la réponse est complexe. Si votre « client » est un distributeur, intéressez-vous à l'état des stocks et à l'activité des clients servis par ces stocks (attention aux chiffres des ventes ; ils sont souvent dopés ou réduits du fait des variations de stocks, sans parler des modifications des parts de marché ou des changements technologiques). Le distributeur, dans le B2B, occulte très souvent la relation avec le client, le vrai, celui qui transforme, assemble le demi-produit et aussi le client final utilisateur, qui est le vrai moteur de la demande. Le distributeur est un « canal » de vente, ce n'est pas le client au sens marketing.

Tableau 1. Methodology & Practices

End use name	End users' countries	End use growth= Real demand growth	Inventory finished products	Inventory materials	Cy's market share change	Technology change	Cy's sales growth
A	CHINA	+15%	+0 Month	+2 Months	Stable	Stable	+34%
B	EUROPE	0%	+3 Months	+1 Month	Stable	New steel grades	+33%
C	USA	0%	+0 Month	+1 Month	Stable	Stable	+8%

NB: Figures are speculative. (%) refers to YOY changes.

Si le client direct est une entreprise industrielle, posez-vous des questions sur sa place dans la chaîne de l'offre et la localisation géographique de ses clients finaux. Ces clients finaux peuvent, surtout dans les pays émergents, encourager la création de nouveaux concurrents locaux et/ou la migration de vos clients d'Europe ou d'Amérique vers leurs sites industriels pour servir leurs marchés domestiques et internationaux.

La comparaison des colonnes 3 et 8 (tableau 1) est édifiante quant aux illusions et erreurs d'appréciation lorsqu'on fonde son analyse et sa vision sur le seul chiffre des ventes ou de la consommation apparente (somme des achats des clients).

La détermination du niveau de la demande réelle est une question cruciale, tant en matière de visibilité conjoncturelle que de décisions d'investissement ou de calibrage des objectifs marketing. Le nombre de plans de ventes ou de « *Business plans* » surdimensionnés ou sous-dimensionnés, du fait de ce type de problème, est impressionnant.

Le tissu économique se transforme sous nos yeux avec la mondialisation, la distribution mondiale des forces économiques et le rôle croissant des pays émergents dans l'économie mondiale. Les clients connaissent une nouvelle dynamique de croissance et de nouveaux champs d'investigation pour les responsables marketing en symbiose plus étroite avec l'économiste, longtemps éloigné des préoccupations complexes et détaillées du marketing.

Dans cet exemple, l'analyse économique du segment a élargi le cadre de la réflexion marketing en apportant des questions fondamentales sur :
– la mesure de la demande réelle, sans l'influence des stocks ;
– la nature de la demande du marché final, ici, la Chine ;
– la croissance des ventes futures, fortement dépendante des stratégies des clients finaux ;
– la gestion de la chaîne de mise du produit sur le marché (*traders*, distributeurs…) ;
– la pérennité de la croissance des ventes ou comment se développer avec ses clients ? Lesquels ? Et quelles menaces nouvelles venant des clients traditionnels et des nouveaux concurrents ?

Cet exemple concerne une entreprise de 200 salariés ; la croissance forte de ses ventes en Europe aurait pu l'endormir, voire l'aveugler, surtout qu'elle était dopée par des hausses spéculatives des achats depuis 2004 !

B • Ne pas se tromper sur la demande réelle. Cas fréquent en B2B

Comment peut-on apprécier le niveau et l'évolution de la demande réelle et estimer la part de marché du fournisseur lorsque les données de base sur le marché sont imprécises, voire inexistantes ?

Comment interpréter l'évolution des ventes d'une société en l'absence de mesures statistiques régulières du marché ? Cette question ne se pose pas tellement pour les entreprises B2C qui peuvent disposer d'enquêtes nombreuses et continues. Elle concerne surtout les firmes du B2B et les petites et moyennes entreprises du B2C.

➥ Méthode et analyse

Une méthode forgée dans la pratique, avec des sociétés de taille moyenne, qui se décline comme suit :

a. Reconstituer un historique mensuel des ventes d'un produit homogène sur une période la plus longue possible.

b. Traiter statistiquement cette série chronologique : désaisonnalisation et estimation de la tendance de fond par un filtre simple (une moyenne mobile sur six mois).

c. Dialoguer avec les commerciaux les plus anciens, « les seniors à mémoire », sur l'historique des ventes en vue de connaître la période où la part de marché et la technologie ont été stables.

d. Identifier les utilisations de ce produit. En déduire les secteurs économiques utilisateurs.

e. Rechercher, dans les bases de données, les indicateurs appropriés (indices de production industrielle, enquêtes d'opinions des industriels sur l'état de la demande, des carnets de commandes et des stocks).

f. Procéder à des calculs de corrélations et de régressions multiples.

g. Une fois le modèle d'estimation établi, le faire fonctionner sur tout l'historique jusqu'à la période récente.

h. Calculer l'écart avec les données réelles. Cet écart indiquera les volumes perdus ou gagnés contre les concurrents au cours du temps et indiquera ainsi, en volume, la déformation de la part de marché.

i. Retourner voir les commerciaux et discuter de la vraisemblance des résultats. On pourra alors découvrir, avec un peu de chances, des notes anciennes mettant l'accent sur des faits de concurrence qui aideront à consolider ou affiner les conclusions et poser des questions utiles sur le marché, la concurrence, les clients, et ainsi contribuer à orienter la démarche marketing vers les sujets et les préoccupations majeurs.

➥ Conseils

Si l'entreprise dispose d'une évaluation du marché total d'une année quelconque de l'historique sous revue, elle est capable d'estimer, grâce à notre méthode, le niveau de la demande réelle au cours du temps et en final, sa part de marché effective et potentielle. Il suffit d'une seule personne formée pour accomplir cette tâche. Et si l'entreprise a structuré sa veille sur la concurrence grâce à un système simple de suivi des affaires gagnées ou perdues et des raisons explicatives (prix, délais, qualité, résultats directs d'initiatives marketing précises…), il est facile de comparer et sécuriser l'évaluation de la perte ou du gain des volumes (part de marché). Plus encore, l'analyse des causes par grands clients et concurrents n'en est que plus pertinente et débouche sur l'action. Cette approche, qui permet le suivi au mois le mois, alerte rapidement sur la nature des actions correctives. Ce système d'alerte intègre, par son mode de calcul, les paramètres d'évolution des clients à court terme. C'est la raison pour laquelle la méthode exposée est basée sur des données mensuelles.

C • Bien analyser l'information commerciale

Cas généralisable à toute entreprise exposée à la concurrence des pays émergents.

Dans une entreprise française de 120 salariés, le responsable commercial a apporté une information capitale sur le marché, en ASIE, des composants en acier destinés aux raffineries. De nombreux projets de construction et de « *revamping* » apparaissent, induisant une explosion de la demande pour les produits fabriqués par notre firme. Mais, hélas, la concurrence locale est rude, les prix sont inférieurs de 25 % aux prix des concurrents européens. De ce fait, certains pays d'Asie apparaissent, aux exportateurs européens, comme des marchés **inaccessibles** et les concurrents locaux sont perçus comme une menace.

Cette photographie est-elle exacte ? Quelles réalités industrielles et concurrentielles cache-t-elle ?

Dans ce cadre, un acteur local a souhaité coopérer avec un partenaire européen pour construire une usine apte à faire face à la croissance de la nouvelle demande. Une recherche lancée en interne à l'occasion de cette opportunité a montré que les concurrents locaux de notre partenaire potentiel sont nombreux, mais de taille insuffisante (faible capacité de production). L'offre est inadaptée à la nouvelle demande.

➥ Méthode et analyse

Le partenaire potentiel asiatique avait des idées précises sur le mode de production à implanter ; il le voulait identique à celui de tous ses confrères locaux. Or, il se trouve que le choix technique dans cette zone est diamétralement opposé au choix technique dans le reste du monde. Avant de décider d'une étude du marché, un groupe de travail

pluridisciplinaire s'est constitué (ingénieurs de production, commercial, marketing, économiste). L'économiste a soulevé les questions suivantes : Y a-t-il des raisons techniques objectives qui fondent les choix du mode de production ? Y a-t-il des écarts dans la qualité des produits ? Le mode choisi en Asie est-il fondamentalement plus compétitif au point de justifier les 25 % d'écart de prix ?

Les réponses de l'équipe furent négatives sur tous les points. Mais la question sur la compétitivité comparée n'a pas reçu de réponse claire. La discussion a continué. À une dernière question sur le type de commandes optimales pour chacun des deux modes de fabrication (optimale au sens des coûts les plus bas), la réaction des collègues de la production fut immédiate : le mode de notre futur partenaire est adapté à la petite série, et l'européen à la grande série. La taille du marché est donc déterminante.

L'équipe a donc demandé au partenaire de chiffrer le coût de production de son usine actuelle, *en faisant varier la taille de la série*. La conclusion du partenaire fut la suivante : à partir d'une certaine taille de série, le rapport de compétitivité s'inverse.

En réalité, le marché était ***jusque-là fragmenté et les commandes de faible volume***. Mais le marché a changé de taille et de nature, la région s'équipant et restructurant ses raffineries sur cinq ans. Le mode de production européen devient, par conséquent, mieux adapté et plus compétitif.

La réflexion marketing et la stratégie d'investissement en ont été profondément modifiées. Pour des raisons de confidentialité, nous sommes restés imprécis sur la nature des modes de fabrication, le pays et l'identité du partenaire.

➥ Conseils

Il faut savoir travailler avec les commerciaux et les ingénieurs en charge de la production. Il faut favoriser et multiplier les occasions de rencontres, sur des sujets précis entre commerciaux et ingénieurs de production et de R&D. Leur mémoire est pleine de faits d'expérience qu'il faut toujours chercher à interpeller, faire remonter à la surface en donnant du temps à ces acteurs en leur permettant de se détacher, un moment, de la vie quotidienne. Enfermez-vous dans une salle et parlez avec vos collègues des clients, des concurrents… Partez toujours de faits récents. C'est le petit bout visible de la « pelote de laine » qui vous aidera à voyager dans la mémoire ! Et soyez toujours neutre. Vous ne jugez pas. Vous cherchez à comprendre. Ce jeu de questions-réponses-questions-validation par quelques études rapides… est d'une richesse impressionnante. **La mémoire des seniors est une base de données vivante, trop souvent, non exploitée** ! La qualité de la relation commerciaux-ingénieurs est déterminante pour ne pas dire plus. Cette relation humaine résulte de l'histoire et du type de management de l'entreprise.

Ces deux exemples mettent en perspective l'importance de la première étape de la démarche marketing : identifier le terrain d'action (l'environnement), ensemble, le plus judicieusement possible. Et pour cela, le traitement transversal (pluridisciplinaire) des problèmes est essentiel. Un conseil : **concentrez-vous sur le « gisement » de données internes** avant d'aller vers des études externes parfois longues et coûteuses, le résultat minimal obtenu est une définition rigoureuse et validée de la problématique à traiter.

SECTION III • Analyse de la chaîne de l'offre

La chaîne de l'offre (encore appelée chaîne de valeur marché) d'une entreprise représente l'ensemble des étapes parcourues par le produit jusqu'au client final utilisateur. Cette chaîne est plus ou moins longue, plus ou moins complexe et de plus en plus internationale.

En marketing B2C, la chaîne de l'offre est en général courte, souvent limitée à un ou deux stades de distribution avant le consommateur final. C'est plutôt la partie amont de la « *supply chain* » qui a tendance à être complexe et/ou internationale.

En marketing des services, la chaîne de l'offre est parfois réduite à sa plus simple expression, lorsqu'il y a relation directe entre le fournisseur de service et son client comme fréquemment dans les services B2B. Elle comprend parfois les distributeurs du service (les agences de voyage dans le tourisme, par exemple) ou des partenaires locaux permettant de diffuser géographiquement le service.

A • Questionner la formation des prix pour créer de la valeur

Cet exemple est généralisable à toute entreprise.

Simple mais néanmoins réel (l'identité et les produits de l'entreprise sont évidemment masqués), ce cas met en scène deux fournisseurs (concurrents) + un stockiste + un *engineering* + un client final. Les deux concurrents sont de taille comparable, de nationalités différentes, servant le même segment de marché de projets industriels dont la grande majorité est concentrée au Moyen-Orient et en Asie. Le stockiste est européen. La société d'*engineering* est une multinationale et le client final est le propriétaire local du projet (une raffinerie).

Les concurrents ont des politiques de vente différentes.

➥ Méthode et analyse

Le premier, disons le concurrent A, est en relation directe avec le maître d'œuvre du projet (société d'*engineering*) ; il négocie les spécifications du produit, les modalités de la logistique de livraison de son usine au chantier, les prix de vente.

Le second, disons le concurrent B, s'appuie systématiquement sur un stockiste qui s'engage avec le client, prend l'affaire et la propose à B en lui fixant un prix. Ce prix est souvent très bas, ce qui fait qu'en général B décline l'affaire. Le stockiste se tourne alors vers des concurrents nouveaux issus des pays émergents. Il les aide dans les procédures d'homologation technique et les introduit dans le marché auparavant inaccessible pour eux. Il commence par les clients peu exigeants sur la qualité et la fiabilité. Le concurrent B a délégué, depuis longtemps, la vente de son produit aux stockistes. Cette décision est fondée sur des habitudes très anciennes et ne repose que sur des « affinités » relationnelles.

Le concurrent A se préoccupe du niveau du prix, qui est tiré vers le bas (par les initiatives du stockiste), et travaille sur ses coûts de production.

Le concurrent B, à force de décliner les affaires jugées non rentables, se pose finalement la question de se retirer définitivement du marché. La suite va montrer combien il est

utile de « mettre » de la rationalité dans les habitudes commerciales. Et c'est en partie le travail de l'analyse marketing.

Le responsable marketing du concurrent B a pris l'initiative d'une enquête documentaire (communication écrite et site Internet du concurrent A) et d'interviews des sociétés d'*engineering* (cinq en tout et pour tout).

Les enquêtes ont révélé que :

– s'agissant de grands projets, 75 % du volume livré par B est directement destiné au chantier, et dans ce cas, il n'y a nul besoin du service d'un stockiste ;
– les 25 % restants sont acheminés sur appel du client, en petites quantités, au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Pour ce service, le concurrent A fait intervenir son réseau de distributeurs qui négocie le prix du service rendu avec le client final ; le prix du produit a été fixé au préalable par A **et son** client ;
– le stockiste, allié historique de B, mélange deux rôles, celui de distributeur et celui de « *trader* » et s'attribue une marge brute injustifiable. Par son réseau, il arrive à connaître le prix offert par A. Il sous-cote de 5 %. Lorsqu'il gagne l'affaire, il déduit de son prix de vente sa marge brute (20 à 25 %) et il arrive à un prix d'achat qu'il cherche à obtenir de B. Par exemple, si le prix de A au client est de 1 000 $/unité ; B se voit contraint d'offrir au stockiste un prix compris entre 700-750 $! Quand B décide de prendre une affaire, surtout en bas de cycle conjoncturel, il est soupçonné d'appliquer une politique de *dumping*. Ses produits sont marqués et comme pour A, 75 % des livraisons vont de l'usine au chantier.

Cet exemple peut étonner, mais l'expérience prouve qu'il est très fréquent. Ces affaires sont souvent liées à des projets qui sont réalisés aux quatre coins du monde et, de plus, une certaine opacité est en général entretenue par les canaux de vente. Pourtant, la source de la problématique analysée n'est qu'une profonde méconnaissance de la stratégie du *leader* A par le producteur B et un mélange des rôles, décidé par le stockiste, sous l'influence d'habitudes commerciales très anciennes.

Ces habitudes « se fossilisent » avec le temps et tout le monde finit par admettre, ***sincèrement, que LE MARCHÉ est organisé ainsi***.

La solution, pour B, coule de source ! Il s'est imposé une nouvelle méthode de vente en copiant A et en innovant par la création d'un système « *online* » d'informations sur tous les projets constituant la demande de ce marché. Ce système est ouvert à tous, le réseau de vente est en temps réel et enregistre leur connaissance immédiate sur la « vie » des projets.

Les rapports concurrentiels ont été recentrés après une grande explication avec le stockiste. De nouvelles règles ont été définies : lorsque le stockiste apporte une affaire inconnue de B, il reçoit une commission d'agent et intervient en tant que fournisseur de services, à facturer séparément. Dans le cas contraire, B choisit parmi son réseau de distributeurs celui qui propose la meilleure offre de service pour le client.

Résultat ? Le concurrent B a donné un nouveau statut à son produit, puisque, désormais, 250 à 300 $/unité vendue « passent » à 100 % dans l'EBITDA. B n'a rien changé

dans ses structures de production ; pas de fermeture de site, pas de licenciement. Le manque de compétitivité présumée était un leurre. Du coup, la R&D a intégré ce produit dans ses plans et tout le monde a admis que « marketing et commercial » ne se délèguent pas et que la question du choix des canaux de ventes est bien trop sérieuse pour la laisser confinée dans le musée des « habitudes ».

➥ Conseils

Cet exemple concerne une société de 500 salariés. Il montre combien *le parcours de la chaîne de l'offre est créateur de valeur* ; ici, pour le producteur seul ; ailleurs pour le client, aussi. Cette démarche spécifique s'attaque très souvent à la formation des prix, *seul variable de richesse pour toute entreprise*, mais très fréquemment peu contrôlée, et si peu analysée du point de vue marketing.

Dans ce domaine, les résistances au questionnement des faits, à leur clarification et aux analyses marketing sont nombreuses. On peut citer la confusion entre fixer un barème de prix et définir une politique de prix ; l'attitude des vendeurs pour qui le prix est une donnée du marché qui s'impose à tous, sans discussion ; les habitudes de ventes et la croyance que le client direct (en tête de la chaîne de l'offre) est le seul centre d'intérêt pour l'entreprise ; la vente, très souvent placée au-dessus du marketing…

Comment vaincre ces résistances ? Les outils d'analyse, l'intelligence de l'analyste sont nécessaires, mais insuffisants. Le courage de l'analyste, sa pugnacité, sa posture d'aide et non de contrôle, sa position hiérarchique sont ici les vrais facteurs clés de réussite.

La question de la crédibilité du manager en charge des analyses sur un sujet aussi sensible que les prix se pose ici. La personne responsable de ces analyses devrait exercer la fonction pendant plusieurs années, disons au moins cinq ans, afin d'accumuler expérience et notoriété vis-à-vis de ses collègues. Trop souvent pourtant, l'entreprise affecte à cette activité un « cadre » appelé à migrer à très court terme. Il est là pour « se faire les dents », sans formation solide ni motivation à la hauteur des exigences de la spécialité. On ne s'étonnera donc pas des maigres résultats obtenus, alors, par une pseudo-analyse marketing ainsi amputée.

B • Adapter les canaux de distribution aux changements technologiques et de stratégie des distributeurs. Cas B2C

➥ Méthode d'analyse

Une recherche récente à l'University of Chicago met en lumière la nécessité de réexaminer le choix des canaux de distribution au vu des changements de la technologie et des stratégies de vente des distributeurs. Bien que les marges de manœuvre soient plus larges dans le B2C, il n'empêche que cette réflexion doit être encouragée dans toutes les entreprises. Le seul handicap réside dans le recrutement de spécialistes formés aux méthodes statistiques (construction de modèles économétriques).

Nous reproduisons ci-après, la synthèse d'une recherche sur l'efficacité des canaux de distribution et leur impact sur la stratégie des producteurs de PC.

Business Case:
"Distribution Strategies in the PC industry"

Many simple and effective methods exist for measuring the profit impact of three of the four P's of marketing: price, promotions, and product. However, controlled experiments in test markets are typically **unavailable for the fourth P, place (distribution)**. New research helps predict the results of proposed changes in distribution channels.

In the study: Assessing the Economic Value of Distribution Channels, University of Chicago Graduate School of Business professor Pradeep K. Chintagunta, Junhong Chu of the business school at the National University of Singapore, and Naufel J. Vilcassim of London Business School examined manufacturers' distribution channel and product line.

The movement of products from manufacturer to consumer is referred to as a distribution channel, with agents en route to the consumer serving as intermediaries. Firms in industries selling multiple products and using multiple distribution channels, such as the PC industry have to decide which distribution channels to use and which product to sell through which distribution channel. Distribution strategies are intertwined with a firm's product line, market segmentation, and positioning and targeting strategies. Changes to distribution strategies affect a firm's customer base and profits, as well as its relationships with intermediaries and other firms in the market. Chintagunta, Chu, and Vilcassim developed a statistical model that can help managers determine which distribution channel works best and evaluate the financial implications of changing the firm's distribution strategy and channel product line combinations.
It's difficult to predict the result of changes in distribution channels, because existing relationships with intermediaries prevent firms from conducting actual experiments to test new strategies, explains Chintagunta. Gauging the outcomes of new distribution strategies is especially important because contracts between manufacturers and retailers are long-term relationships and cannot arbitrarily be broken. Modifying distribution channels is an expensive, time consuming task that leaves many people upset, notably intermediaries who might be disinter mediated, says Chintagunta. In those contexts, a firm needs to have better guidance regarding the consequences of their actions.

A Changing Industry
There were two key triggers that changed distribution strategies in the PC industry, explains Chintagunta. As Dell and direct sellers became more powerful and the **Internet** appeared in the mid-1990s, larger companies like HP and IBM began migrating to the direct channel. This shift enabled large manufacturers to sell and distribute their products directly to customers. The Internet provided a good catalyst for thinking about how to restructure distribution channels.

Traditional retail channel margins account for 20 to 30 percent of a product's price. From a manufacturer's perspective, if they can sell as well as intermediaries, selling directly to consumers is much more profitable; the manufacturers will not have to give a share of profits to channel partners. Eliminating the retail mark-up via direct selling also benefits consumers in terms of lower costs.

To study the result of changing distribution strategies, Chintagunta, Chu, and Vilcassim developed a structural model that simulates marketing policy changes. The model specifies the economic agents being studied, consumers, retailers, and manufacturers and the nature of their interactions. The authors then used the model to predict the behaviour of each set of agents in response to a manufacturer changing an element of its distribution strategy.

• • •

"We used data from the PC industry to determine the parameters of the model, but eventually we needed the model to predict the effects of policy changes", says Chintagunta. "Our statistical model characterizes the interactions between sales and prices of all products sold in all channels, allowing us to assess the economic value of each channel to each firm and its consumers".

The structural model allowed the authors to conduct a "What if?" type of analysis that could be used as an input for marketing managers. The authors used data from the U.S. PC market from 1995 to 1998, including retail prices and unit sales at the manufacturer's brand-model level across six different distribution channels. At the top of the channel are such manufacturers as Dell, Compaq, and Gateway. Each manufacturer has several brands, each of which has a series of PC models. Together, these models form a product line. For example, Dell has the Dimension brand, and multiple products within this brand compose the Dimension product line.

The six distribution channels evaluated in the study are:

1. Direct outbound sales by a manufacturer's sales team;
2. Direct inbound telemarketing or catalogue sales;
3. Dealer corporate account resellers and computer specialty dealers, usually focused on sales to large volume buyers;
4. Retail storefront businesses that sell to a large number of unrelated consumers;
5. Internet direct sales via manufacturer web sites;
6. Other.

All manufacturers used multiple channels to market their products, but different manufacturers focused on different channels. Each product line had one primary channel. These product line/channel arrangements help firms match consumer preference for the product line with preference for the channel. This, in turn, helps reduce intra-brand competition across channels and better coordinates the manufacturer's distribution strategy. For example, Compaq sold 90 percent of its Presario PCs via the retail channel, 85 percent of HiNote PCs via dealers, and 99 percent of ProSignia PCs via catalogues and its web site.

Indirect channels (dealer and retail) accounted for the bulk of PC sales, with 35 percent of PCs sold via dealers and 31 percent sold in the retail channel. Internet sales accounted for less than 1 percent of total PC sales in 1998

"We took a statistical modelling approach that had primarily been used in economics and extended it to a mainstream marketing problem of matching products with distribution channels", says Chintagunta.

Experimenting with Distribution Strategies

To assess the economic value of a distribution channel to a PC manufacturer, the authors dropped the distribution channel from a manufacturer's distribution system and recalculated average prices and market shares under the new distribution system. The authors also recalculated changes in the manufacturer's profits.

Distribution channels with high historical sales and profits were not necessarily the most economically valuable to firms. In addition, there were considerable differences in channel substitution patterns. For example, there was little substitution between direct and indirect distribution channels.

Manufacturers usually incur losses when their product lines are dropped entirely from some channels. Rival manufacturers always benefit from the removal of a manufacturer's product line because it lowers competition. Intermediaries benefit if a product line is dropped from a direct channel because some of the previous purchasers of the product line will switch to indirect channels, but intermediaries will be hurt if a product line is dropped from an indirect channel due to lost profits. Removal of a product line negatively impacts consumers because it decreases the amount of variety in the market. To study the effect of adding channels to a firm's distribution systems, the authors simulated various strategies for Dell, Compaq, and Gateway.

Dell entered the retail channel in 1990 but exited in 1994 due to heavy losses. Through policy simulations, the authors found that if Dell switched any of its current product lines from direct channels to retail channels, it would be worse off by several million dollars. Adding product lines from direct channels to retail channels slightly increases Dell's profits, but if these profits cannot recover the fixed costs associated with entering the retail channel, Dell will be better off not entering off-line retailing.

One of the major strategy shifts for Compaq in the late 1990s was a shift to direct selling. The authors find that switching product lines from retail channels to the Internet or extending product lines from dealer to direct inbound would increase Compaq's profits substantially. But while Compaq's decision to sell direct was economically justified, the authors suggest that the firm should have taken measures to coordinate with its channel partners due to substantial losses for the intermediaries.

Gateway's major channel strategy shift was to close all its retail outlets and use third-party retailers. According to the authors'estimates, Gateway would have higher profits by switching retail sales to the Internet.

Consumers are better off when a product line is added to another channel because they will have more choices. They also benefit when product lines are switched from the retail channel to the Internet. However, consumers are worse off when product lines are moved from direct channels to retail channels.

The authors next studied the HP-Compaq merger, because one motivation for the merger was to change the firms' distribution strategies. The $25 billion merger in 2002 was considered the largest deal in PC industry, creating a powerhouse firm that could compete with IBM and potentially develop a business structure similar to Dell.

The authors simulated the potential impact of the merger on all parties involved the new company, rival firms, and consumers under various post-merger channel strategies.

"Our findings are consistent with what HP and Compaq discussed; the companies would have been much better off by selling directly to consumers", says Chintagunta. However, distributors' profits would have decreased dramatically. The changes in the distribution strategy resulting from the merger might have been better managed if the firms could have predicted the economic impact on their channel partners. This is where a structural model such as ours comes in.

New Research Tools

Chintagunta, Chu, and Vilcassim's study is significant for firms considering restructuring their distribution channels, as well as rival firms interested in understanding the impact of a channel mix change by a competing manufacturer. The model can be applied to other industries with channel structures similar to the PC industry.

A potential direction for future research is examining the long-term impact of Internet sales. The authors note that their conclusions about the Internet channel are necessarily limited because their data set ends in 1998, whereas, the Internet did not become a major sales channel for the PC industry until 1997. "Firms should develop some familiarity with structural modeling", says Chintagunta. Market research groups are capable of implementing these types of models to develop reasonable predictions before making major changes in their distribution strategies.

Source: *Capital Ideas*, The University of Chicago Booth School of Business, December 2006.

SECTION IV • Analyse des clients

Nous pensons utile d'insister et de montrer concrètement l'utilité, voire la nécessité, de diffuser dans l'entreprise une culture du client. Les discours et exhortations de la hiérarchie ne suffisent évidemment pas. Les messages subliminaux et autres incantations sont, en général, balayés durant les périodes de haut de cycle, essentiellement dans le B2B. Plus généralement, la relation client reste un sujet majeur toujours « en voie de développement ».

Ph. Kotler, interrogé sur ce sujet en 2007(1) a affirmé : "***Today many companies are preaching customer value and customer-centeredness', although in many cases it is more talk than action***."

Dans le B2C, on lira avec intérêt l'exemple suivant, rapporté par **Roger J. Best** dans *Market-Based Management*, Prentice Hall, 3e éd., 2004, p. 82-83 :

A Day in the Life of a Customer (HONDA)

The example
One way to better understand customer needs is to become the customer(2). Although customers' descriptions of their needs are important, customers do not always reveal (or think of) the frustrations they encounter in the purchase, use, and disposal of a product when asked… To better understand how customers used their car trunks, HONDA employees videotaped people loading groceries. Different cars, different consumers, and different grocery bags all affected how much car owners had to struggle to get the bags into their car trunk. Some arranged their plastic bags to keep them from tipping over; others paused to rest a bag on the edge of the trunk wall and then had to lift the lid again after it partly closed. Watching the videos, HONDA engineers put themselves in the customers' shoes. They could see and feel users' experiences and envision better trunk designs.

The methodology used: the Empathic Design Process
Videotaping customer product use is one form of the *Empathic Design Process*(2). This is an observational approach to understand customer needs and discover customer problems and frustrations that arise when acquiring, using and disposing of a product.
Although actual observation might be preferred, it may not be possible to observe customers in many consumer, business, or industrial markets.

A • De l'observation du client à la culture-client

Le message clé est : « *put yourself in the Customer' shoes* » pour comprendre les frustrations ou satisfactions du client lorsqu'il utilise votre produit.

Nous exposerons d'autres méthodes, mais le principe reste le même. Il faut trouver la bonne approche pour observer le client au point de se mettre à sa place en tant qu'utilisateur. C'est ainsi qu'une entreprise peut construire une véritable culture-client qui exploitera, à force d'implication du management et de pugnacité du marketing, du commercial, et de la production toutes ses possibilités de croissance rentable. C'est seulement à ce prix que l'offre à vendre a des chances d'être conçue ou améliorée en parfaite adéquation avec les attentes explicites et implicites du client.

Que de produits du B2C où les clients n'utilisent que 20 % des fonctionnalités annoncées ! Que de produits nouveaux dans le B2B où les attentes-clients ont été purement minorées au profit d'une « intuition de producteur » !

Mais comment faire dans le B2B, lorsque la relation producteur-client est diluée dans une longue chaîne de l'offre et que l'utilisateur, le vrai client, est hors de portée du « radar » du producteur ?

Nous verrons que des initiatives simples, mises en œuvre avec ténacité, contribuent à graver la culture client dans la mémoire collective de l'entreprise.

Allons plus loin dans la pratique quotidienne. En décryptant les « discours » sur la culture client dans l'industrie, on peut relever les points suivants :
– respect des délais ;
– respect du cahier des charges ;
– accessibilité des interlocuteurs ;
– délai de réponse aux offres et autres questions du client.

Ce sont là des critères de base, obligatoires, précisant les devoirs du fournisseur vis-à-vis du client. Il s'agit ni plus ni moins du respect du contrat « *Respect of Contract* », souvent désigné par l'abréviation « ROC ». Limiter la notion de culture client à ces « ***basic expectation*** » ou « ***compulsory expectation*** » est réducteur et témoigne d'une relation-client pauvre. Car l'absence d'un ou plusieurs éléments basiques de l'offre est totalement dévastatrice, alors que leur présence pleine et entière n'ajoute rien à l'offre.

Cette réduction est en général le fait d'entreprises qui sont souvent confrontées à des problèmes de dysfonctionnement, plus ou moins récurrents. Dans ce cas, le marketing doit s'armer de courage et de pugnacité pour porter l'entreprise vers un « nouveau monde culturel ». Mais, bien entendu, sans un ROC efficient, il n'est guère possible de construire une culture client conduisant à une relation-client riche de dialogues et d'innovations pour les deux parties, c'est-à-dire créatrice de valeur.

B • Analyse de la profitabilité par client au sein d'un portefeuille de clients

Une autre approche complémentaire aux analyses clients consiste à se poser la question de la rentabilité, non pas en des termes globaux, mais en termes de clients ou de segments ou encore de zones géographiques.

En effet, le marketing et le commercial sont coresponsables de la rentabilité de l'entreprise, par la politique des prix, les initiatives marketing passées, et les dépenses marketing engagées.

• Exemple

Dans une entreprise de 100 salariés, le conseil d'administration a déploré la dégradation des résultats et demandé des actions correctrices rapides.

Le réflexe traditionnel du management aurait été d'envisager des actions sur les coûts de production en agissant sur les dépenses et les effectifs.

Le responsable marketing s'est posé la question qui aurait fâché plus d'un confrère : « De mon côté, que dois-je faire pour contribuer au redressement de la rentabilité ? »

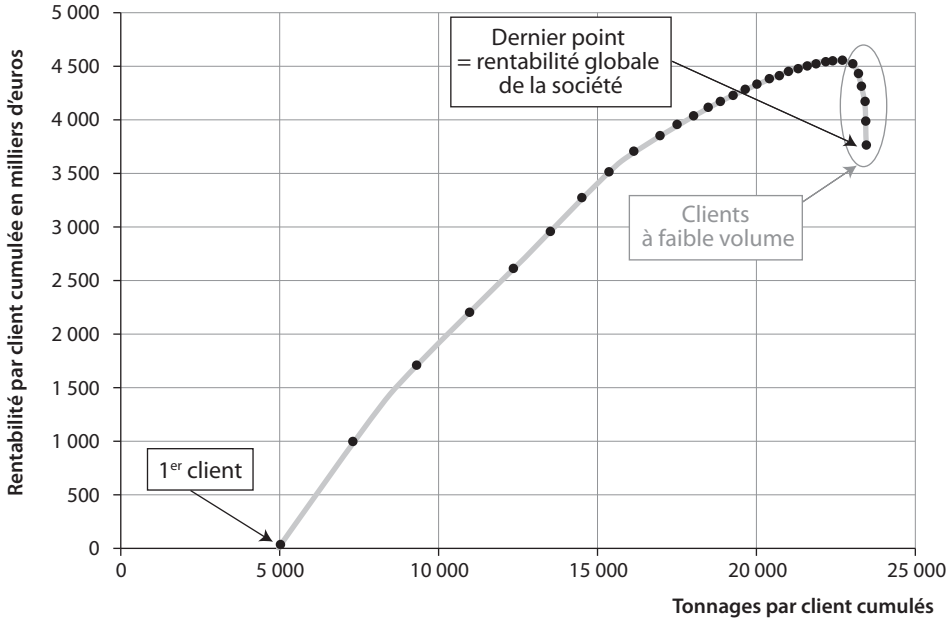
➥ Méthode et analyse

D'abord, il a cherché à convaincre son collègue, directeur commercial, de considérer le problème sous l'angle marketing et commercial et d'admettre que les prix de revient ne sont pas forcément les seuls responsables de la dérive du résultat d'exploitation.

Ensuite, il a réuni des statistiques sur la rentabilité et les volumes par client, et zones géographiques. Le travail a été fait avec le contrôle de gestion.

Quelques graphiques simples sont tracés mettant en relation, en abscisse, les volumes par client cumulés (du plus gros au plus petit) et en ordonnée la rentabilité par client cumulée. Le même graphique est construit avec le critère des zones géographiques.

Graphique 1.



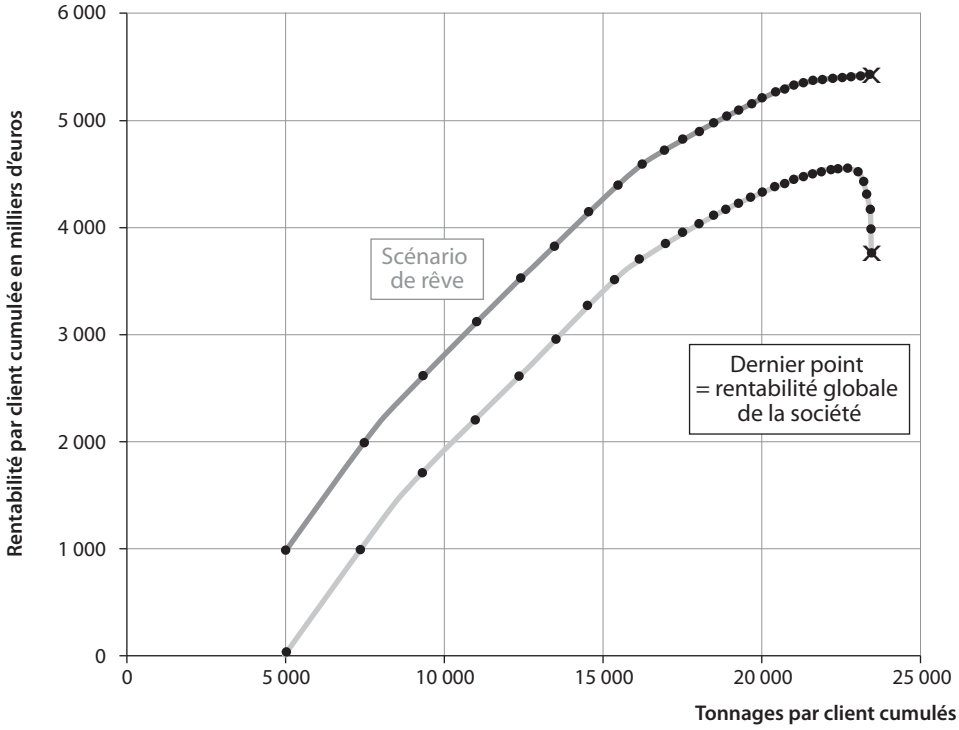
Cet exemple est construit avec des chiffres théoriques, mais ils reflètent parfaitement la problématique réelle analysée.

Deux problèmes majeurs apparaissent clairement. La rentabilité globale est affectée par :
– le premier client ;
– et les plus petits clients de la société.

Imaginons que le marketing et le commercial aient trouvé « la formule magique » qui consiste, par exemple, à aligner la rentabilité du premier client sur celle du deuxième et en effaçant les pertes avec les plus petits ! La rentabilité globale augmente de 1,8 million d'euros ! Mais comment transformer le rêve en réalité ?

Devant une telle démarche, vous pouvez imaginer les critiques, les affirmations sur l'élasticité-prix de la part de marché, sur le statut du client-roi, ou du client « stratégique ». Mais, finalement le problème est identifié, il doit être traité sans *a priori*. Cherchons d'abord à réunir des éléments factuels et confirmés.

Graphique 2. Rentabilité et tonnage cumulés des clients



Au lieu de se lancer dans une étude statistique rétrospective du plus gros client (prix de vente, part de marché, résultat…), les deux collègues ont préféré réunir les personnes en charge de l'administration des ventes (ADV) pour leur demander de « raconter » l'histoire des relations commerciales avec ce client. En effet, les ADV sont à la croisée des chemins entre les clients et l'entreprise et, en plus, ils occupent leur fonction sur une longue période. Une grande partie de la mémoire de l'entreprise y est « thésaurisée ».

Qu'a-t-on découvert ? Suffisamment d'éléments qui ont convaincu de la nécessité et de la possibilité de réviser les prix avec ce client. En effet, dix ans auparavant, ce client subissait une très forte concurrence. Pour l'aider à faire face, des rabais exceptionnels furent consentis. Mais l'exception est devenue la règle. Pourquoi ? Pouvoir de négociation du client ? Oubli des vendeurs de l'époque ? Qu'importe ! Les conditions du marché étant plus favorables, un rappel de l'historique au client ont suffit à normaliser la situation.

Le deuxième problème a été traité différemment. Une analyse fine des petits clients a montré que certains d'entre eux sont des clients à forts volumes, mais qui achètent chez la concurrence. Ils s'adressent à notre entreprise pour les produits hors gamme de leurs fournisseurs. Il n'y avait donc aucun risque à répercuter dans les prix, au moins, les coûts des petites séries.

Les autres petits clients posent un problème d'offre. Soit on les dirige vers des distributeurs alliés, en leur expliquant la logique des coûts du procédé de production, et l'avantage des livraisons rapides ex-stock, soit on s'associe avec un logisticien qui crée et gère une plate-forme permettant à notre entreprise de produire des séries économiques.

➥ Conseils

L'analyse détaillée par client n'est pas qu'une analyse statistique. Elle implique le contrôle de gestion, tout le commercial (du responsable des ventes au *back office*). Elle débouche sur des actions correctives des prix et même sur un réexamen approfondi de l'offre. Le responsable marketing doit faire très attention à :

- ne pas utiliser à la hâte des chiffres de rentabilité par client non validés ;
- identifier les personnes qui connaissent l'histoire des clients (bien connaître l'entreprise) ;
- travailler en équipe et toujours se présenter comme quelqu'un qui aide ;
- ne jamais s'attribuer les mérites des décisions prises et/ou des résultats obtenus.

C'est peut-être frustrant, mais ce sont les conditions de la réussite du marketing dans l'entreprise.

Remarque particulière aux métiers de projets : le même type de courbe peut être observé dans les métiers de projets en l'appliquant cette fois à un portefeuille de projets et non de clients.

On observe souvent, selon une courbe très similaire à la courbe des clients, que les derniers pourcentages des projets détruisent une partie de la marge qui a été créée par les projets précédents.

Une entreprise de BTP avait ainsi observé, il y a quelques années, que 10 % du nombre de ses projets achevés à perte, avaient à eux seuls, lors de l'exercice précédent, détruit 1/3 de la marge cumulée construite par les projets profitables ! Elle s'était aperçue que ces projets associaient toujours une problématique technique nouvelle avec un client pour lequel l'entreprise n'avait jamais travaillé auparavant.

Il s'en est suivi une réorientation de la politique commerciale avec interdiction absolue d'accepter des projets de ce type, le risque étant trop grand. Cette réorientation permit à l'entreprise de traverser beaucoup mieux que ses concurrents l'une des crises cycliques dont le BTP a le secret !

➥ L'écoute clients : pour quoi ?

Jack Welch, CEO célèbre de GE a dit : ***"We have only two sources of competitive advantage — the ability to learn more about our customers faster than the competition and the ability to turn that learning into action faster than the competition."***

Là où la grande majorité des entreprises travaillent, quotidiennement, sur les causes des dysfonctionnements, d'autres firmes consacrent leur énergie à l'écoute client pour apprendre plus vite et agir plus vite que la concurrence. Il est vraiment rare de voir ces deux facteurs mis en exergue comme facteurs clés de succès et de différenciation car, en pratique, le déploiement de cette méthode d'analyse est souvent bloqué.

En Europe, l'écoute-client a été promue par les spécialistes internes et externes de la qualité. Les autres fonctions de l'entreprise ne se la sont appropriée que partiellement et tardivement. Comme quoi, « l'écoute » est la chose au monde la moins bien partagée. Ou pire encore, la remontée des insatisfactions du client est souvent perçue comme un danger, une source de contradiction, voire une sorte de délation. Nous sommes au cœur des résistances au marketing comme culture de changement et de remise en cause positive de l'offre des entreprises. On peut le comprendre car les employés en première ligne (les commerciaux) ont été « éduqués » pour défendre l'entreprise, ses produits, ses services, sa notoriété. Un client insatisfait est pour eux une source de culpabilité.

Pour sortir de l'impasse, il est nécessaire de séparer les analyses marketing du marketing opérationnel et de la vente, sinon le retour de l'information client sera au mieux tronqué ou, au pire, inexistant. En outre, le management a un grand rôle à jouer en rendant cette quête de la « voix du client » normale, banalisée, acceptée comme approche et nécessaire au développement à long terme de l'entreprise.

➥ Méthode d'écoute

Le rendez-vous doit être clairement annoncé comme visant à mieux comprendre les préoccupations du client et non comme un rendez-vous de négociation ou de résolution de problèmes en cours.

L'écoute doit être neutre, bienveillante et ouverte sur tous les sujets importants pour le client.

- Poser au client des questions sur son activité, ses clients, ses concurrents.
- Laisser le client parler de ses projets (production, logistique, finances, R&D…), de ses problèmes (retards de livraisons et impacts sur son planning et son résultat, ses satisfactions et insatisfactions), et du comportement de nos concurrents dans la résolution des problèmes…
- Demander si la résolution de tel problème particulier augmente ou non sa satisfaction et la valeur de son offre.
- Poser des questions pour comprendre en profondeur les causes de satisfaction et d'insatisfaction et éviter de formuler des réponses rapides. Vous êtes là pour comprendre. Vous n'avez rien à vendre. Toute réponse défensive altère la spontanéité du client, voire le bloque.
- Mettez-vous à la place du client qui veut être écouté. Il est d'ailleurs en général ravi de l'être vraiment !

La règle d'or : une « bouche-deux oreilles » doit être observée à la lettre ! En général, il vaut mieux se faire accompagner par un collègue et répartir les tâches : celui qui pose les questions et celui qui prend des notes.

La prise de notes doit être fidèle à la parole du client. Une transcription littérale interdisant toute interprétation est obligatoire. Pour vous en convaincre, faites un test. Après une réunion de travail, échangez vos notes entre participants. Vous verrez que vous n'avez pas exactement relevé les mêmes points et qu'à certains moments, on pourrait croire que vous n'avez pas assisté à la même réunion. L'écoute est rarement neutre. Il faut se former pour acquérir une capacité d'écoute professionnelle. En effet, plus vous êtes impliqué dans le « *day to day business* », plus votre capacité d'écoute est réduite.

Pourquoi toute cette discipline ?
Parce que vous allez travailler sur « les mots du client » pour découvrir des attentes plus ou moins prioritaires pour le client et derrière ces attentes, vous allez chercher des besoins implicites, à hiérarchiser, auxquels votre entreprise cherchera à répondre plus vite que la concurrence.

Comme le pratique le département de la Qualité :
– vous allez vous organiser en équipe projet « écoute du Client A » ;
– vous recopiez les phases du client sur des post-it ;
– ensuite, vous chercherez à les classer par famille ;
– vous réfléchirez sur le sens des phrases et ses conséquences sur vos produits et votre offre. Cette étape exigera, peut-être, de revoir le client afin de préciser certains points.

Une fois établie la hiérarchie des besoins latents, vous soumettrez au client concerné vos conclusions afin de les valider. Arrivés à ce stade, vous êtes « obligés » de réussir et de transformer votre étude en action. Nous verrons plus loin comment fournisseur et client peuvent s'entraider mutuellement pour réussir un programme d'offre nouvelle basée sur l'écoute.

Les attentes et les besoins du client sont de différentes natures. En suivant le modèle KANO[2], on peut les classer en trois catégories :
– basiques (*basic or compulsory*) ;
– performance ;
– implicites (*underlying*).

On distingue ainsi :
– les besoins que l'entreprise connaît bien : *performance needs* ;
– ceux qui créent la différence avec les concurrents, apportent surprise et valeur au client et au fournisseur : *underlying needs*.

Ne jamais oublier les besoins basiques : s'ils ne sont pas parfaitement satisfaits, votre offre est éliminée.

➥ Un dernier conseil

Vous pouvez chercher à savoir à quel type de besoins, telle ou telle entreprise décide d'allouer le maximum de ses ressources. Cette entreprise pourrait être un client, un concurrent ou une société à acquérir. La réponse à cette question vous fournira de précieuses informations sur la vraie valeur de cette entreprise. Vous pouvez aussi utiliser

cette méthode pour évaluer la contribution au développement à long terme des services internes (comment, concrètement, les temps de travail de la R & D et du marketing se répartissent-ils entre ces différents besoins dans votre société ?). Vous verrez très vite la cohérence entre les intentions (*customer minded*) et l'activité quotidienne et vous découvrirez peut-être, comme c'est souvent le cas, que celle-ci est majoritairement centrée sur la résolution de problèmes de dysfonctionnement et/ou d'amélioration de la performance et très peu sur la préparation de l'avenir.

SECTION V • Études de marché

Les responsables marketing doivent faire face à des demandes nombreuses et difficiles à satisfaire et qui influencent directement la profitabilité, les ventes et les parts de marché à court, moyen et long terme de l'entreprise. De nombreuses tâches peuvent être dévolues au marketing en la matière telles que :

– prévoir la profitabilité, la part de marché d'un nouveau produit dans un environnement hautement concurrentiel ;
– prévoir l'impact des nouvelles offres lancées par la concurrence sur l'activité, le profit de la firme ;
– anticiper sur les migrations possibles de nos clients vers d'autres produits de substitution actuels ou nouveaux ;
– préciser ces trois mouvements stratégiques par segment de marché ;
– prévoir la réaction des clients face à un changement des prix de la concurrence ;
– prévoir les conséquences d'un changement dans la stratégie des distributeurs ;
– évaluer le marché actuel et futur par segment pour valider ou non un investissement d'augmentation des capacités de production ;
– etc.

Ces tâches nécessitent le recours à différentes méthodes d'étude des marchés. Les enquêtes de marché traditionnelles ont été la « boîte à outils » essentielle du marketing ; mais avec la diffusion des techniques statistiques par les systèmes éducatifs et la révolution de l'économie numérique, de nouvelles méthodes s'offrent à nous. Elles permettent, depuis quelques années, de pouvoir répondre à ces demandes légitimes mais combien difficiles à traiter. La *Conjoint Analysis* et le *Data Mining* apportent une aide pratique considérable aux marketeurs, élargissent leur vision du marketing et enrichissent leurs initiatives dans le domaine du marketing stratégique.

A • Analyse conjointe ou *Conjoint Analysis* : expliquer les arbitrages

➥ Un peu d'histoire

L'analyse conjointe a été conçue et développée en psychométrie. Depuis quelques décennies, elle a acquis une importance incontestée dans les recherches marketing. Depuis les travaux de Paul Green et Yoram Wind (1972), différentes méthodes d'analyse conjointe des préférences des consommateurs individuels ont vu le jour. Mais ce n'est que dans les années 1980 que la méthode a acquis, aux USA surtout, ses lettres de noblesse dans le domaine du marketing.

Le nom « *Conjoint Analysis* » implique l'étude *des effets liés* de multiples attributs de différentes offres en compétition, ou des choix entre produits.

Cette méthode est souvent trop brièvement exposée dans les livres de marketing. Elle reste à certains égards injustement cantonnée à la sphère des spécialistes. Il faut savoir que les applications sont multiples ; par exemple, des constructeurs d'automobiles comme BMW ou PORSCH utilisent cette méthode pour connaître la valeur perçue des nouveaux modèles et le prix que le client accepte de payer (*willingness to pay*).

Les utilisations de l'analyse conjointe étaient surtout cantonnées au marketing du B2C pour des raisons techniques (la méthode exige de grands échantillons de clients) mais aussi parce que le marketing en B2B avance lentement.

Mais depuis quelques années, de nouveaux logiciels adaptés aux petits échantillons ont été développés et fait reculer la contrainte technique. Par ailleurs, il est possible d'aborder cette méthode sans être forcément rompu aux techniques statistiques. Il faut cependant acquérir les stratégies de construction des questionnaires, comprendre les résultats et les interprétations issus de cette méthode.

On peut, par exemple, faire son enquête en clientèle, envoyer par Internet les réponses à certains consultants qui effectueront tous les traitements et vous présenteront les résultats. On peut aussi sous-traiter l'ensemble de la recherche à un consultant spécialisé.

Aujourd'hui, le champ des applications est large comme en témoigne la liste ci-dessous.

Les applications possibles de l'analyse conjointe

- Designing new products (*élaborer de nouveaux produits*).
- Re-designing existing products (*améliorer des produits existants*).
- Product line extension research (*élargir les fonctionnalités d'un produit*).
- Estimating brand equity (*positionner, évaluer une marque*).
- Measuring price sensitivity (elasticity) (*mesurer l'élasticité-prix*).
- Segmentation.
- Optimizing employee compensation packages and workplace conditions (*optimiser la politique salariale d'une firme et les conditions de travail*).

➥ Les problématiques traitées par l'analyse conjointe

Convaincus par la robustesse de la méthode, pour l'avoir utilisée en B2B (en Espagne, Allemagne, Brésil), et par sa popularité grandissante dans le domaine du marketing, nous lui consacrerons de longs développements inspirés par des spécialistes comme SAWTOOTH SOFTWARE qui conçoit et commercialise les logiciels de *conjoint analysis* et Simon Kucher & Partners (SKP), consultant réputé dans le domaine. Nous nous appuierons aussi sur une note pédagogique (l'analyse conjointe et ses applications en marketing) de l'équipe de recherche en marketing de l'IAE de Lille inspirée par le mémoire de DEA de Jean-Claude Liquet.

Par souci de pédagogie, nous citerons la présentation anecdotique de l'équipe de l'IAE de Lille pour introduire la problématique qui nous préoccupe :
« Préfère-t-on être beau, intelligent et en bonne santé plutôt que laid, bête et malade ? La réponse est immédiate ! Cependant, si la question est posée sous la forme : "Préférez-

vous être beau et malade, ou laid et en bonne santé ?". La réponse est plus riche et renseigne beaucoup plus sur le système de valeurs auquel se réfère l'individu. Celui-ci est confronté à un choix, il fait des compromis où l'avantage qu'il retire d'une caractéristique compense largement la caractéristique qu'il est amené à rejeter. »

Mieux encore, « le fabricant d'un produit qui a la volonté de le commercialiser, peut faire varier plusieurs attributs pour que son produit soit préféré. Il sait que le prix, la forme, le délai de livraison, la puissance, sont autant d'attributs qui se décomposent en plusieurs modalités. Le prix peut varier d'une valeur X à une valeur X1, X2, etc. La forme du produit ou son emballage peuvent être divers. Il peut être largement distribué ou rare dans les magasins de proximité ou chez les grands distributeurs, etc.

L'ensemble de ces caractéristiques obtiendront un optimum pour chacun des consommateurs, une préférence, un rang. La plus grande préférence peut être définie ainsi : « ***la première de la liste sera celle qui aura la plus grande valeur au regard du consommateur : elle possède la plus grande utilité***. » (source : note IAE Lille.)

Les attributs définissent l'offre et sa valeur perçue par le consommateur. Chacun des attributs possède une utilité pour chaque consommateur ; les utilités s'additionnent pour former l'utilité globale de l'offre. Rendre compte de la complexité des arbitrages et des choix des consommateurs, les mesurer, les prévoir, tels sont, entre autre, les objectifs de la méthode.

On considérera que les utilités attachées à un produit s'additionnent (et on parlera d'utilités partielles) pour former l'utilité totale ou globale d'un produit ou service.

Poser des questions directes aux consommateurs pour connaître leurs préférences est inopérant. Le prix de vente ressortira toujours au premier rang, suivi par la qualité du produit, etc. L'analyse conjointe prend acte du processus réel d'achat où caractéristiques et satisfactions escomptées sont croisées, opposées, arbitrées.

Pour révéler ces arbitrages et dégager les préférences, on mettra l'interviewé dans une situation réelle d'achat en lui demandant de juger des offres dont on aura fait varier les attributs et les niveaux (différents niveaux de prix, etc.).

SAWTOOTH SOFTWARE présente l'analyse conjointe ainsi :

What is Conjoint Analysis?

Conjoint (trade-off) analysis has become one of the most widely-used quantitative methods in Marketing Research. It is used to measure the perceived values of specific product features, to learn how demand for a particular product or service is related to price, and to forecast what the likely acceptance of a product would be if brought to market.

Rather than directly ask survey respondents what they prefer in a product, or what attributes they find most important, Conjoint Analysis employs the more realistic context of respondents evaluating potential product profiles. Each profile includes multiple conjoined product features (hence, Conjoint Analysis).

Source: Sawtooth Software, www.skimgroup.com.

Nous exposerons deux exemples d'élaboration de questionnaires afin de montrer le déroulement de l'enquête et illustrer la méthode la plus populaire. L'exemple méthodologique est issu du site web de SAWTOOTH SOFWARE.

➥ Exemple d'élaboration de questionnaires

This is an example of a ***Choice-Based Conjoint (CBC***) study. Like other conjoint (trade-off) methods, CBC helps researchers understand:
- how buyers choose between products or services;
- which features are more important than others;
- which brands are preferred;
- the price sensitivity of the market;
- and other related issues.

CBC studies are used for learning about respondents' preferences for the combinations of features that make up products or services. CBC analysis can help with (among other things) product design, line extensions, pricing research, and market segmentation.
Most CBC surveys will present between about 8 to 20 choice "tasks". This questionnaire includes 10 total choice tasks. Eight have been generated by the system (random) and the other two have been specified by the questionnaire author.

Example of a questionnaire

If you were in the market to buy a new PC today and these were your only options, which would you choose?

Dell 2.2 GHz Processor 1 Gig RAM	IBM 1.7 GHz Processor 2 Gig RAM	HP 1.2 GHz Processor 512 Meg RAM	None: I Wouldn't Choose Any of These

Choose by clicking one of the buttons above.

Next

*To understand your preferences for PCs, we need to ask you a few more of these kinds of questions***.** Please pay close attention, because we'll show you new combinations of PCs to choose from. Each scenario is slightly different from the previous ones you have seen.

Next

If you were in the market to buy a new PC today and these were your only options, which would you choose?

IBM 2.2 GHz Processor 512 Meg RAM	HP 1.7 GHz Processor 1 Gig RAM	Dell 1.2 GHz Processor 2 Gig RAM	None: I Wouldn't Choose Any of These

Choose by clicking one of the buttons above.

Next

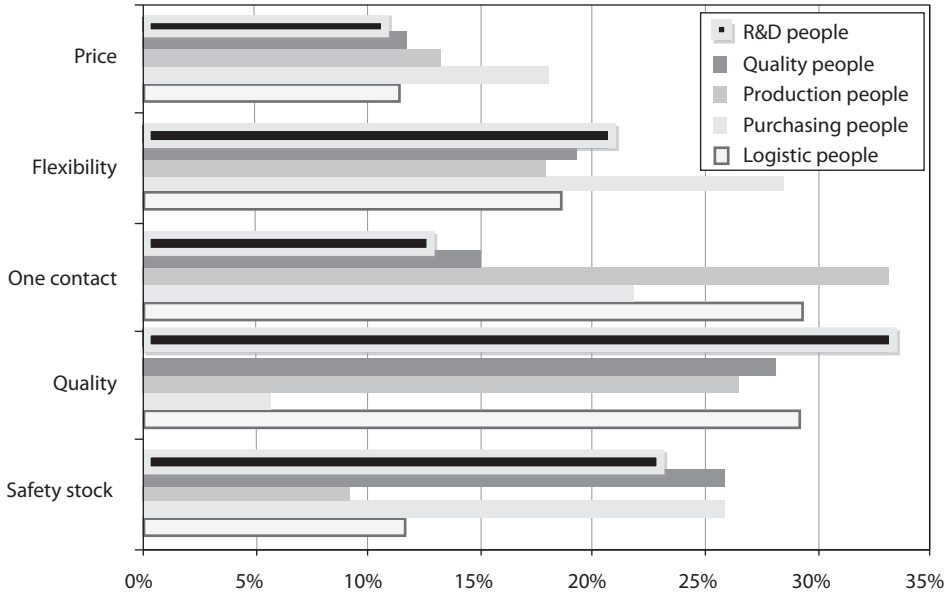
Source: Sawtooth Software, www.skimgroup.com.

➥ Quelques exemples de résultats

• Importance moyenne des attributs conjoints

Le poids des différents attributs ci-dessous est établi après analyse des différents arbitrages réalisés par les clients durant l'interview (cas réel). La mesure obtenue tient donc compte de la valeur de l'attribut dans l'offre globale. Vous remarquerez que le même attribut n'a pas du tout la même valeur selon la fonction de l'interlocuteur. Dans le B2B, cette information est capitale : une enquête de marché qui se contente d'interviewer une seule personne (en général, l'acheteur) est forcément biaisée.

Graphique 3. Average importance of conjoint attributes



Source: SIMON KUCHER & PARTNERS, Strategy & Marketing Consultant.

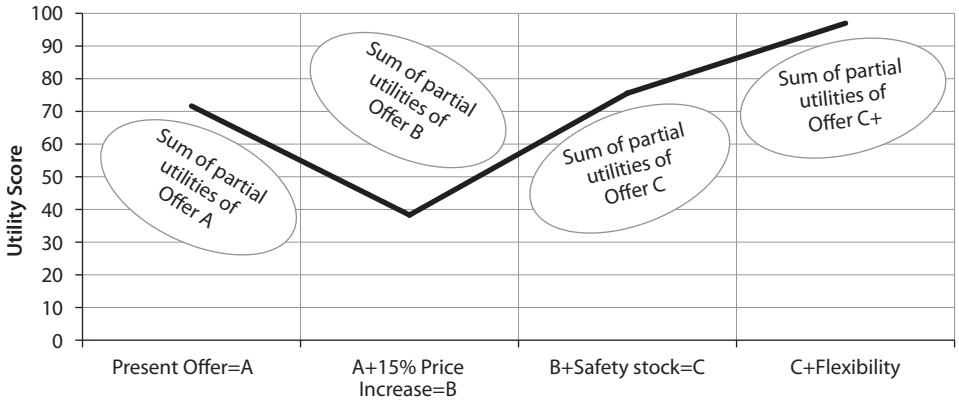
• Fonction d'utilité et simulation de l'offre

L'analyse suivante est basée sur une recherche réelle en B2B, réalisée en 2006 en Amérique latine.

L'estimation des préférences ou utilités permet de réaliser des simulations. En voici une qui, partant des choix (compromis) des interviewés, nous a permis de tracer les contours d'une offre profitable alliant services au client (un grand compte de renommée mondiale) et prix correspondant.

Cette offre nouvelle a donné lieu à un chiffrage des coûts d'obtention des services liés validant une hausse des prix de 15 %. La flexibilité du fournisseur (programme de livraisons calé sur le cycle de production du client) a été perçue comme une valeur déterminante.

Graphique 4. Offer's Value Simulation based on Utility Functions



Source: SIMON KUCHER & PARTNERS, *op. cit*.

L'offre actuelle A semble procurer 71 points d'utilité au client. Une hausse des prix de A se traduirait par une destruction de valeur au niveau du client de 47 % et donc une perte du marché pour le fournisseur.

L'offre C, grâce au stock de sécurité, opère une surcompensation de la hausse des prix (*Trade off*). C est supérieur en valeur à A de 5 %.

L'offre C+ est décisive car elle apporte au client 35 % de valeur supplémentaire par rapport à l'offre actuelle A en éliminant les coûts directs de logistique et les coûts masqués de la complexité de la gestion du processus de production.

B • Cas B2B d'Analyse conjointe

Cette étude de cas est un résumé d'une étude réelle conduite par SKP en 2005.

La méthode *Conjoint* a été appliquée à deux niveaux : les distributeurs et les clients utilisateurs à l'occasion d'un lancement d'un nouveau produit.

C'est une problématique complexe où les logiques de coûts et de profit peuvent être contradictoires (entre fabriquant et distributeur). Définir, dans ce contexte, les conditions économiques, commerciales et marketing de mise sur le marché de ce nouveau produit nécessitait une démarche fine à deux étages clarifiant les objectifs économiques et commerciaux du distributeur et les préférences des utilisateurs qui commanderont le succès ou l'échec de l'innovation en question.

Le sujet est délicat. L'entreprise innovante ne pouvait pas conduire elle-même la recherche sous peine de transfigurer l'offre nouvelle en la donnant « en pâture » à des distributeurs de produits industriels très rétissants à toute considération marketing. La démarche traditionnelle, dans ce métier, consiste à refuser les initiatives de différentiation des producteurs car elles les obligent à augmenter le nombre de stocks. Un seul stock, c'est l'idéal recherché pour servir tous les segments ! Il fallait donc adopter un profil bas et recourir aux services d'un consultant spécialisé dans l'analyse conjointe.

Starting situation

In 2005, one of the main suppliers of industrial fittings solution had just finished one of its main innovation programs resulting in the design of a new technology for the construction industry. While the team had spent a great amount of time and effort on the innovation process, the production constraints and the preliminary costing elements, the price premium linked to the innovation was totally unknown.

Approach

The CCO decided to let his team investigate the premium potential in the German market, as well as sales volumes estimates. The volumes were also important for the "industrial" part of the project, as the company had to invest significantly in new machines. The Marketing team together with an external consultant followed the steps below:

a. Preliminary mapping of the "value attributes" for the innovation

At this stage, it was crucial to identify the key purchasing criteria for the product. As the product was also sold through distribution channels. The same analysis was also conducted to understand which purchasing criteria could be important for B2B distributors.

b. Priorization of the most important value-drivers/purchasing criteria

The team conducted 20-30 pilot interviews to validate the initial internal findings and make sure that none of the essential criteria would be 'forgotten' in the process. As a result for end-users, the following attributes were considered as the most important ones: the technology (existing vs. innovation), the price per unit and the brand.

Choice of the attributes for end-users

Attributes	Levels		
Brand	• Competitor 1 • Company X	• Competitor 4 • Competitor 3	• Competitor 2
Contrôm system	• Without control system • When filing • Visual check		
Price	Wholesalers: • 0.50€ • 0.55€ • 0.60€ • 0.65€ • 0.70€	End-users: • 0.75€ • 0.80€ • 0.85€ • 0.90€ • 0.95€	

For the distributors, the numbers of references, the margin of the product category, the services linked to the supply chain as well as the payment terms were considered as most important. The innovation by itself was not declared as important from their perspective.

c. Large scale interviews with end-users

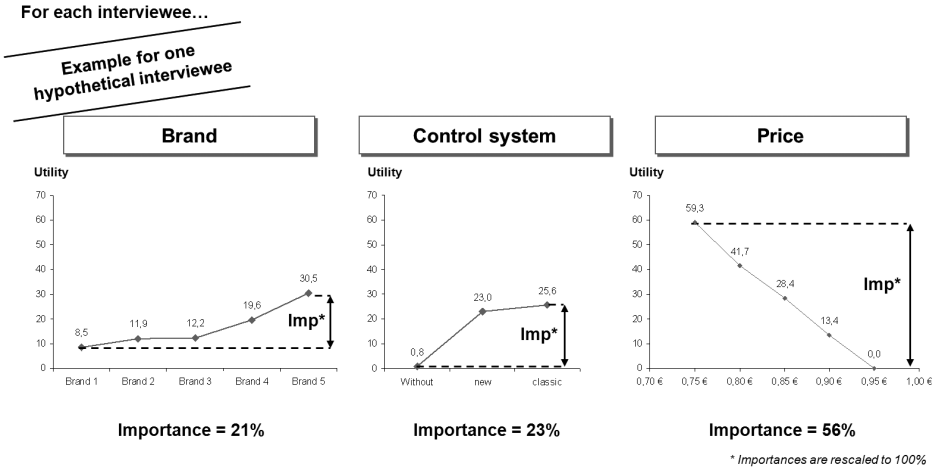
The team organized a market survey using the Conjoint Analysis technique to better understand the trade-offs made by the end-users, as well as the trade-offs made by the distributors. In total, over 200 interviews were conducted. The project team decided to opt for face-to-face interviews usually leading to better results than web surveys, especially for B2B markets. As the product to be tested was new, it was also important to present the new applications and even give some time to the respondants to test the product for some minutes.

• • •

Once the product innovation was understood, the interviewee could proceed with the Conjoint Analysis part of the questionnaire. In addition to the classical valuation from the Conjoint Analysis, the interviews also permitted to identify key elements in the purchasing process: the number of references offered, the presentation of the innovation to the end-users. Concretely, the management discovered that the range of references was a key purchasing criteria and that the "second" wave of references planned later on, after the introduction of the product, was a must for the German market. Indeed, only 10% of the interviews would have switched to the new technology with the initial product range, while the adoption rate jumped to 45% with only a few more references, allowing more complex industrial applications. Of course, this finding was very important for the preparation of the industrial launch and quantification of the sales volumes.

d. Determination of the price premium…

While the simple interpretation of the Conjoint Analysis lead to a limited price premium (3% over the German market leader), the management of the company pondered the impact of a limited premium for the new product. Assuming no major change in the market, the new technology would indeed lead to a drastic shift of market shares, allowing the company to [expand its market share] from 10% to almost 25%.

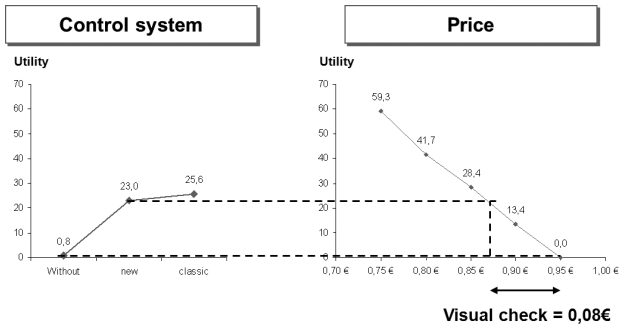


e. Reweighted by the competitors reactions

At the same time, the company also understood that addressing the market with an innovation introduced at a potentially too low price could lead to negative reactions from the competitors and eventually to a price war, as the market leader would have been directly threatened by the new offer. The Project decided to build a market model using the utility values from the Conjoint Analysis to simulate market share variations with and without competitive reactions. In the case of price cuts from the market leader, 2/3 of the potential volumes would never be reached and profits would be destroyed for all competitors in the industry. The Board decided to opt for a "price skimming" strategy, positioning the new offer 11% above the current market leader's price. Despite strong protest of its own sales team, this decision was indeed the right one as the market leader finally understood that its challenger was willing to compete on value, but certainly not on price.

Key take-aways:

1. Based on this case, some key take-aways for B2B Pricing and innovation valuation though the Conjoint Analysis can be summarized as follows.
2. The precise understanding of the purchase criteria is a must. Any important criteria forgotten in the Conjoint Analysis can create a huge bias, or simply results in inadequate interpretations.
3. The choice of the interviewing mode should put the interviewees in a situation as close as possible to reality (e.g.: full-choice vs. partial choice).
4. In multiple-level distribution channels, and more generally in the B2B market, the precise measurement of the value-to-customer for the different levels is essential. Conjoint Analysis attributes must be adapted for each level.
5. Within a given company, interviewing different functions or departments is also a "must".
6. Building a complete simulation model to reflect the reality of the market is a tedious task, relying on a large amount of market data. Nevertheless, it is the only reliable option to simulate precisely the introduction of new offers in the market.



Source: Conjoint Analysis, SIMON KUCHER & PARTNERS, *op. cit.*

C • Le *Data Mining* dans tous ses états

Qu'est-ce que le *Data Mining* ?

Les données sur les clients sont considérées comme un gisement à explorer afin de découvrir des « ressources » exploitables de façon rentable. Par analogie avec l'industrie pétrolière, on dira qu'il faut réaliser des « forages » d'exploration, puis d'évaluation des réserves, puis de production de la ressource découverte et enfin de développer l'utilisation de cette ressource selon les besoins. Nous partons du principe validé par l'expérience que les données accumulées sur les clients contiennent des informations de valeur, et tout « l'art » du *Data Mining* consiste à en extraire la quintessence en vue de l'action. « L'art », en la matière, a certes besoin des méthodes statistiques, des plus simples aux plus complexes, mais aussi et peut-être surtout, de l'expérience-client et de la connaissance interne de l'entreprise.

Les professionnels distinguent le ***Data Mining*,** qui a une dimension prédictive (prévoir quels clients, parmi les clients actuels et compte tenu de leur comportement passé) du simple ***reporting***, qui est uniquement descriptif.

Les données accumulées, a-t-on dit, sont nécessaires pour appliquer les méthodes de *Data Mining*. Par conséquent, pour les nouvelles entreprises, ou dans le cas d'une nouvelle offre destinée à un nouveau segment, donc sans historiques clients, le *Data Mining* est inopérant. Il faudra recourir à d'autres méthodes comme l'analyse conjointe.

L'intérêt porté aux techniques de *Data Mining* augmente considérablement depuis une dizaine d'années ; certains parlent même de prolifération des méthodes et des algorithmes. L'encyclopédie WIKIPEDIA a enregistré les efforts de standardisation, et de pédagogie des chercheurs et des organisations professionnelles afin d'en faciliter l'enseignement et les utilisations appropriées.

Dans son excellent livre, *Drilling Down. Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet* **;** Third Edition, Booklocker.com 2004, Jim Novo commence par cet étonnement sur l'incapacité des « marketeurs » à utiliser leurs données sur les clients afin de construire des programmes permettant l'augmentation des ventes, du profit et la réduction des coûts marketing.

"I spend a lot of time in marketing and CRM-oriented discussion lists. If you do, you probably also sense the incredible frustration of people who keep asking about using their customer data to retain customers and increase profits. Everybody knows they should be doing it, but can't find out how to do it.
Consultants and agencies make this process sound like some kind of "black magic", something you can't possibly do yourself. I disagree. I think the average business owner can do a perfectly decent job analyzing customer data and use this knowledge to develop campaigns and programs that increase sales while reducing marketing costs."

"No wonder anybody knows how to sell more to current customers while reducing costs. All customers are customers for life – unless they tell you they aren't anymore. *Sometimes it seems as if today's marketing people have no sense of reality.* They [think that] every person or business that ever transacted with them is still a customer! […]

[…] "You would say the customer you last had contact with 2 years ago was more likely to still be a customer than the customer you last had contact with 10 years ago?"

[…] "So for any two customers, the one you had contact with more recently, relative to the other, is more likely to still be a customer and keep purchasing goods or services from you, now and in the future?"

"So as a marketing genius, you would then go out and treat these two customers exactly the same, spend the same amount of money marketing to them and servicing them, even though one is more likely to still be a customer and purchase than the other?"

[…] The answer was (NDLR): "Yes! That's what we do! We spend the same amount of money and resources on every "customer", regardless of their likelihood to still even be a customer!"

"I know your company and most other companies out there. The question is ***why do you do this****, when it is so darn easy to tell which customers are more likely to purchase goods or services relative to the others?"*

Analyser ses clients a une utilité certaine, non pas seulement sur le plan de la connaissance de son marché, mais surtout pour agir et répondre concrètement aux questions suivantes.

- Who do I provide marketing or service programs to? When? How often?
- Should I contact some customers more often than others?
- How much and what kind of incentives should I provide to get a customer to do something I want them to? Can I predict which customers will be responsive to the program?
- How can I tell when I'm losing a customer or when service has failed?
- How can I put a value on my different customers and the business as a whole now, and project this value into the future?
- Is my business strong and healthy, or becoming weaker?
- What can I expect in future sales from my existing customers?

Source: J. Novo, *op. cit.*

Les questions de Jim Novo montrent clairement que les réponses sont à chercher du côté des clients considérés individuellement ou au moins du côté du fameux 20 % responsable de 80 % du chiffre d'affaires. La qualification du profil des clients est au cœur du marketing.

D • La méthode RFM

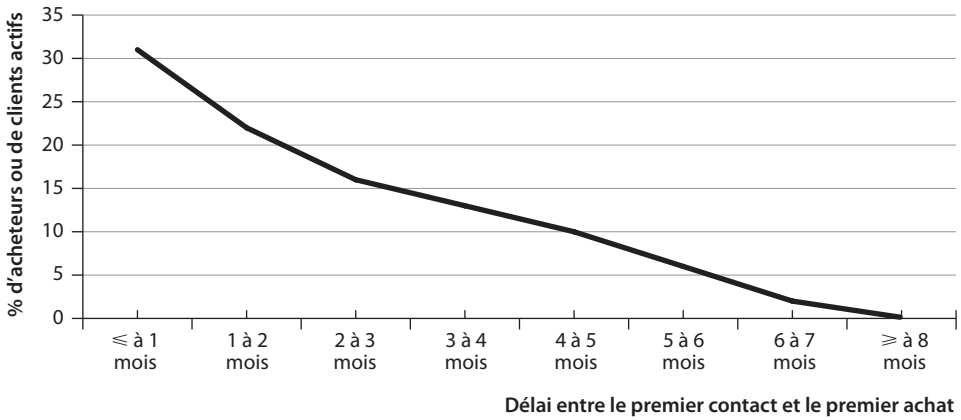
R comme *RECENCY* ; **F** comme *FREQUENCY* ; **M** comme *MONEY*.

Parmi les méthodes d'analyse du comportement des clients, le RFM est l'une des plus simples, mais non la moins efficace. On part de quelques hypothèses de travail qui vont servir de filtres.

• ***RECENCY*** (Récence) : est-ce qu'un consommateur ayant acheté **récemment** un bien ou visité un site web est prêt à renouveler son acte ? Des recherches ont montré que la probabilité de ré-achat est plus élevée chez les clients récents et qu'un client inactif pendant plus de six mois est très probablement, dans certains secteurs, un client perdu.

Bien entendu, la tendance à la baisse en fonction des délais d'activité n'est qu'une approximation en probabilité qui force à comprendre et à déterminer les cibles effectives.

Graphique 5.



Cependant, d'autres critères sont à inclure dans cette analyse comme, par exemple, le taux de satisfaction des clients ainsi segmentés. Ce taux apparaîtrait peut-être positivement corrélé à la courbe des commandes (les anciens clients exprimant la satisfaction la plus faible). On pourra trouver, peut-être, d'autres facteurs explicatifs. Toute cette démarche basée sur un premier filtre simple consiste à avancer dans la recherche en se posant des questions successives sur les clients. Ces itérations permettent de qualifier le profil (le portait) des clients, au cours du temps afin d'agir pour ne pas en perdre. Cela veut dire que cette analyse doit être mise à jour régulièrement.

• ***FREQUENCY*** (fréquence) : des achats récurrents peuvent-ils perdurer ? Probablement plus que dans le cas d'une fréquence d'achats faible (une ou deux fois). Bien entendu, la période de renouvellement de l'acte d'achat dépend du type de bien ou service (une voiture, un produit alimentaire n'ont pas la même fréquence de ré-achat). Là aussi, l'affirmation qui a valeur de principe est valide tant que le client est satisfait par votre offre.

• ***MONEY*** (valeur des biens ou services achetés) : plus les commandes des clients sont importantes, en nombre ou en valeur, plus la probabilité de poursuivre la relation commerciale est élevée.

Ces principes simples peuvent paraître évidents. Mais pour des activités ayant un nombre de clients très élevé comme l'*e-commerce*, les hypermarchés ou les marchés très fragmentés, le RFM apporte une aide considérable aux maketeurs tant par la rapidité d'exécution (les algorithmes de calculs sont nombreux) que par la mesure des résultats des actions engagées.

Ce type d'analyse, largement utilisé dans le marketing numérique, est au cœur des préoccupations des activités marketing lorsque le portefeuille de clients est important et le taux d'attrition (déperdition ou *churn rate*) est un élément clé de l'analyse. C'est le cas, par exemple, pour les opérateurs de téléphonie mobile.

D'autres concepts doivent être introduits.

E • La durée du cycle propice à l'achat ou *Customer LifeCycle Time*

"Time is the most overlooked and underutilized tool in the Data-Driven marketing toolbox, but one of the most powerful. You can see the strength of time's influence in the importance of recency, the most powerful of the modeling variables. Customer behaviour changes over time and these changes are clues to the future… Every customer has a ***LifeCycle***, and becoming familiar with the different types of customers you have and their LifeCycles is one of the most powerful marketing tools.
You can have at your disposal… a new product or service excites people and then they get tired of it.

They binge and then get exhausted. It has a lot to do with where they are in their lives and what's happening around them at the time.
For example, let's take a new mover-new-client, someone who has just bought a house. They have what seems like unlimited capacity to buy stuff for a while, and then they just stop. Perhaps they've reached their budgetary limit or they have everything they need for the new house. It's not bad service or faulty products that make them stop; they just stop, because they're all done. That's a Customer Life Cycle in action.

The following "Big 5" LifeCycle ideas seem to be the most universal – you should definitely analyze your customers using these segments, since they have proven consistent and using them can drive revenues and profits for the Data-Driven marketer:

1. LifeCycle by type of media used to bring in a customer. New customers coming from the same banner ad will typically have similar LifeCycles, and they will be different from customers who come in from search engines.
2. LifeCycle by type of product experienced first… It has to do with the overall experience of the first product, the "First test" of you as a source of information or products… a fantastic first experience tends to lead to another purchase (visit).
3. LifeCycle by the price of the product purchased first, or in the case of visits, the registration or other "actions" the customer took to get access to the site… If the first purchase by a customer is a lowest priced product, there is no next purchase available with a lower price, and they just stop buying…
4. LifeCycle by the date and time of first purchase… Most businesses have some seasonality, and customers who begin at the low point of the seasonality tend to be worth less than customers who begin at the high point. That's why the holiday season purchasing cycle is so important.
5. LifeCycle by affinity profile. The affinity could be for products, content areas, or anything else where activity can be measured. The idea is to find something the customer seems to prefer over everything else. Decide your parameters based on your business; just think… and use what makes sense." (Jim Novo, *op. cit.*)

➥ Exemple de base de données recensant le nombre de clients selon Recency & Frequency

Tableau 2. Recency Days Since Last Action

Frequency (units)	181 + Days	91-180 Days	61-90 Days	31-60 Days	⩽ 30 Days	TOTALS
25 + Units	45	97	178	245	374	**939**
10-24 Units	102	312	489	634	721	**2,258**
4-9 Units	154	435	678	768	934	**2,969**
3 Units	478	532	897	978	1,217	**4,102**
2 Units	1,073	1,267	1,543	1,876	2,389	**8,148**
1 Unit	1,578	1,971	2,245	3,543	4,245	**13,582**
TOTALS	**3,430**	**4,614**	**6,030**	**8,044**	**9,880**	**31,998**

Source: J. Novo, *op. cit.*, p. 162.

La base de données clients renseigne facilement sur la date de commandes, le nombre de commandes par clients. Pour les sites web, on utilisera le nombre de visites comme indicateur d'activité.

L'exemple théorique élaboré par Jim Novo montre l'application des concepts de « récense » et de « fréquence ». La matrice renseigne sur l'activité des clients au cours du temps.

On observe, par exemple, que 374 clients ont commandé plus de 25 unités pendant les trente derniers jours et 897 autres clients n'ont acheté que 3 unités il y a deux à trois mois et rien avant cette période.

Ce « *mapping* » de la clientèle est très utile. Réédité toutes les semaines ou tous les mois, il va permettre de suivre la « migration » des clients existants vers plus ou moins d'activité (de plus, lorsqu'ils se déplacent vers le haut et à gauche de la matrice ; et en moins vers le bas de la matrice). La première colonne (< 30 jours) donne le nombre de clients nouveaux et de clients anciens qui reviennent sur le marché. L'importance de cette statistique et le suivi de la migration de droite à gauche de la matrice sont essentielles quant à la croissance future du chiffre d'affaires et du profit.

En multipliant le nombre de clients par classe par une valeur moyenne des achats, on obtient la matrice du chiffre d'affaires. Au cours du temps, cette matrice va se transformer et l'analyse de cette transformation est fondamentale quant à la compréhension du comportement des clients et à l'action marketing qui en découlent.

Tableau 3. Customers' portfolio value mix in €

AVG value	Frequency	Recency: nb of days					TOTAL
		181+	91-179	61-89	31-59	⩽29	
700€	25+	17,500€	67,900€	124,600€	171,500€	261,800€	**643,300€**
300€	10-24	30,600€	93,600€	146,700€	190,200€	216,300€	**677,400€**
250€	4-9	38,500€	108,750€	169,500€	192,000€	233,500€	**742,250€**
200€	3	95,600€	106,400€	179,400€	195,600€	243,400€	**820,400€**
150€	2	160,950€	190,050€	231,450€	281,400€	358,350€	**1,222,200€**
100€	1	157,800€	197,100€	224,500€	354,300€	424,500€	**1,358,200€**
	TOTAL	**500,950€**	**763,800€**	**1,076,150€**	**1,385,000€**	**1,737,850€**	**5,463,750€**

Source: J. Novo, *op. cit*.

La dernière colonne, qui représente 9 % du CA, regroupe tous les clients anciens dont les derniers achats remontent à plus de six mois. Dans certains secteurs, on peut les considérer comme perdus. Et tout le problème consiste à les remplacer par de nouveaux clients et/ou de réactiver les clients exitants par des programmes marketing.

Avec l'expérience, ce genre de *Data Mining*, entretenu régulièrement, débouche sur une capacité significative de prévision de l'activité des clients et du chiffre d'affaires. La prévision devient ainsi fondée sur le comportement des clients et les stratégies marketing pour les fidéliser. La prévision devient donc un enjeu stratégique et non plus un simple jeu de corrélation avec les indicateurs conjoncturels !

D'autres méthodes de *Data Mining existent*… Des algorithmes de classification, aux modèles à plusieurs variables et à l'analyse factorielle des correspondances ou en composantes principales, la liste est longue et la technicité statistique très élaborée.

Pour ceux qui veulent approfondir, nous conseillons XLSAT, logiciel d'analyse de données et de statistiques par Microsoft Excel, assez accessible et peu onéreux, et le livre de Stépane Tufféry, *Data Mining et statistique décisionnelle : l'intelligence des données*, Éditions TECHNIP.

Analyse de données et modélisation

Avec XLSTAT, l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse des correspondances (AFC) deviennent un jeu d'enfant, de même que la régression linéaire (simple ou multiple), la régression logistique ou non-linéaire ou que l'ANOVA (analyse de variance). L'ensemble des résultats étant publié sur des feuilles Excel, il vous sera très facile de les réutiliser dans d'autres analyses.

Analyse des données : analyse factorielle, analyse en composante principale (ACP), Biplot, analyse factorielle discriminante (AFD), analyse factorielle des correspondances, analyse des correspondances multiples (ACM ou AFCM), Multidimensional Scaling (MDS), classification ascendante hiérarchique (CAH), nuées dynamiques (k-means). Partitionnement univarié.

Modélisation : ajustement d'une loi de probabilité, régression, ANOVA/ANCOVA (tests de comparaisons multiples). Modèles pour variable à réponse binaire (régression logistique, Logit Probit). Régression non linéaire, Kernel et LOWESS régression, arbres de classification.

Source : S. Tufféry, *Data Mining et statistique décisionnelle : l'intelligence des données*, Éditions TECHNIP, 2010.

Mais attention, il ne suffit pas d'être un bon statisticien pour appliquer judicieusement ces techniques et en déduire des conclusions claires qui débouchent sur l'action. La connaissance du comportement des clients et de l'histoire interne de l'entreprise et de ses marchés est essentielle. *The Handbook of Statistical Analysis & Data Mining Application*, édition 2009, consacre tout un chapitre aux « Top 10 Data Mining Mistakes », www.slsevierdirect.com/dataming.

F • Les études de marché « classiques »

L'analyse conjointe est centrée sur les choix du consommateur et débouche rapidement sur l'élaboration de stratégies d'offre. Elle implique le contact direct avec les interlocuteurs qui sont mis en situation quasi réelle d'achat. Les méthodes de *Data Mining* adaptées aux marchés constitués d'un grand nombre de clients (*e-commerce* ; hypermarchés…) ont pour seuls matériaux les bases de données. Ces méthodes peuvent être utilisées pour déterminer une cible commerciale bien calibrée et probablement plus réceptive, soit lors d'une campagne de promotion, soit lors de lancement d'un nouveau produit en B2C ou B2B.

Pour tous les problèmes suivants :
– évaluation de la demande totale d'un produit ;
– la demande segmentée ;
– l'évaluation des parts de marché des concurrents ;

le recours aux méthodes traditionnelles d'études de marchés est incontournable.

➥ Quelques conseils généraux, classiques mais toujours utiles

Avant de se lancer dans une étude de marché plusieurs règles doivent être observées :
– définir les objectifs avec le ou les demandeurs d'une étude ;

– s'assurer que la réponse aux objectifs énoncés n'existe pas, quelque part, dans l'entreprise ;
– collecter toute information disponible en interne sur les relations de la firme avec ses clients (qualité de service, litiges…) ;
– effectuer une enquête documentaire sur les clients, les segments de marché, les concurrents… ;
– interviewer les collègues sur leurs connaissances/expériences qualitatives du marché et de ses acteurs (clients, concurrents, experts, acheteurs et leur profil…) ;
– visiter le ou les sites de production concernés par le ou les produits afin de se familiariser avec le langage et les paramètres techniques utilisés avec les clients (cas B2B) ;
– définir avec le demandeur, l'argumentaire à présenter aux clients ;
– choisir la méthode d'enquête et l'équipe d'enquêteurs (interne ou externe) ;
– réfléchir sur une stratégie d'enquête pour que l'interviewé accepte de vous consacrer du temps et de vous parler.

L'observation de ces règles permet d'augmenter les chances de réussir une étude de marché. En effet, il vaut mieux dédier du temps à cette préparation que de risquer de découvrir à la fin de la recherche les bonnes questions qu'on aurait dû poser !

En B2B, les connaissances accumulées lors de la préparation servent à se positionner vis-à-vis de l'interlocuteur, en « homme de l'art » qui connaît son sujet. En outre, ces connaissances peuvent intéresser votre contact surtout lorsqu'elles concernent son secteur d'activité (croissance, tendances lourdes, vision mondiale du marché…). Il faut toujours apporter pour recevoir. En B2B, ce sont des connaissances à partager. En B2C, que ce soit via Internet ou le téléphone, proposer en échange, par exemple le versement d'une somme d'argent, au nom de l'interviewé, à une organisation caritative peut motiver…

Il faut admettre une certaine réalité : vous n'êtes pas attendu ! Le temps de vos clients industriels ou personnes physiques est compté ! La grande difficulté ne réside pas tellement dans le questionnaire, de sa conception à son exploitation, mais dans la motivation de l'interviewé pour qu'il réponde à vos questions !

Cette difficulté est grande lorsque votre firme n'est pas connue ou accumule les litiges avec ses clients : les portes seront fermées, d'autant plus solidement que la place est parfaitement bien occupée par un concurrent. Dans ce cas, il est conseillé de sous-traiter la recherche à un consultant spécialisé. Dans le cas contraire, vous avez plus d'atouts pour décrocher rendez-vous et considération, car vous représentez un nom qui compte ! La parole du client se mérite !

Mais auparavant, comment établir une liste de la population (sociétés ou personnes physiques) à étudier ? Et quelle source d'information utiliser ?

➥ Les sources d'information

• Internes

– les fichiers clients donnant par produit, les commandes, les chiffres d'affaires par clients classés par zones géographiques ;
– les bases de données marketing enrichies de critères socio-économiques et psychologiques ;

– le réseau de vente qui est censé connaître, chacun dans sa zone, ses clients propres ainsi que ceux des concurrents ;
– les rapports de visites des commerciaux et les rapports mensuels d'activité commerciale décrivant les faits marquants de concurrence et le suivi des clients ;
– le fichier des affaires perdues/gagnées ;
– les études de satisfaction ;
– les anciennes études de marché ;
– le réseau de distribution allié…

• **Externes**

– les instituts de statistiques nationaux (un par pays) où l'on trouve les données sur les populations segmentées par activité, par tranche de revenu, par département géographique, etc. On y trouve aussi la liste des entreprises classées par branche d'activité et taille (effectif) ;
– les bases de données payantes comme le Kompass qui s'est considérablement élargi à l'international présentent en plusieurs langues, les établissements industriels et commerciaux avec indication des chiffres d'affaires, des effectifs, l'existence d'un bureau d'études ou non, les différents produits ou service commercialisés, les sites industriels, le nom des principaux dirigeants, etc. ;
– les chambres de commerce et de l'industrie ; les chambres syndicales (acier, automobile…) ;
– les revues professionnelles spécialisées par type de produits (chimie, matières premières, aviation…) ;
– les sociétés d'études comme Global Insight (des millions d'indicateurs d'activités par branche et pour quasiment tous les pays, et des études sectorielles très fines en particuliers sur les énergies et l'automobile) ;
– Internet où l'on peut analyser les sites web des clients et des concurrents ;
– les services bancaires d'analyses des sociétés cotées en Bourse ;
– la communication des sociétés cotées en Bourse à destination des investisseurs.

Ces deux listes n'étant pas exhaustives, l'effort d'imagination, de curiosité et de pugnacité pour découvrir les bonnes sources est une constante dans ce métier. Par exemple : vous êtes mandaté pour réaliser une étude de marché sur des établissements utilisateurs d'un produit industriel. Appelons-le A. Les USA représentent le marché géographique cible où la clientèle utilisatrice est extrêmement fragmentée et s'approvisionne intégralement chez des distributeurs de demi-produits industriels. Vous connaissez les dits distributeurs, mais vous n'avez aucune liste des clients utilisateurs. Vous trouvez un annuaire américain par le biais de votre agent. Vous voulez construire un échantillon pour votre enquête. Vous avez le choix entre les techniques d'échantillonnage (voir plus loin), et c'est le hasard qui va décider ou bien une approche marketing avec vos distributeurs.

Le conseil proposé est basé sur l'expérience. Parmi les distributeurs, il y en a quatre avec qui votre société a une relation longue et appréciée au point de les considérer comme des « alliés loyaux ». Proposez à leur direction un accord de confidentialité vous donnant accès à la liste de leurs clients que vous irez interviewer en compagnie de

votre agent et du vendeur des dits distributeurs. En contrepartie, vous vous engagez à partager, dans le respect de la confidentialité, les conclusions de l'étude. Cette initiative a fonctionné aux USA et en Europe. Les recherches se sont mêmes poursuivies par une réflexion « mutualisée » sur la stratégie de développement dans chaque zone.

Moralité, il ne faut jamais baisser les bras : pensez toujours à la bonne stratégie pour accéder aux cibles à étudier.

➥ Les techniques d'études de marché

Différentes techniques sont utilisées selon les domaines d'activité. En B2C, la révolution numérique permet l'enquête automatique, voire l'observation en continue des comportements d'achat et des quantités achetées de produits ou services. Nous laissons de côté les Panels tels que Nielsen (ScanTrack ; Homescan), TSN Sofres (Worldpanel ; Metascope), IRI France (Infoscan) et GFK (MS REtail Panel) (voir *Le Mercator,* Dunod, p. 91-111).

• **Les méthodes d'échantillonnage** : dans le B2C, le nombre de consommateurs impose le recours aux échantillons pour réaliser une étude de marché. Cependant, la fiabilité de la liste de base qui va servir à la construction de l'échantillon va « déterminer » la fiabilité de l'échantillon et le taux d'erreur.

– **Méthode des quotas** : utile dans le cas de liste de départ peu fiable. Elle consiste à utiliser la répartition de la population selon le critère disponible (âge, sexe, catégories socioprofessionnelles…) comme clé de constitution de l'échantillon. L'enquêteur interrogera X hommes et Y femmes répartis selon les clés utiles à son étude.

– **Méthode des itinéraires** : basée sur le principe du tirage au sort, elle fixe à l'enquêteur des obligations strictes de sélection des lieux et des personnes à interroger (les numéros impairs de la rue Z, et, dans chaque immeuble, les appartements situés à droite). Cette méthode cherche surtout à éviter que l'enquête ne se concentre sur quelques zones géographiques.

– **Méthode d'échantillonnage par strate** : l'utilisation de cette technique nécessite une liste de la population mère exhaustive et fiable, une connaissance de la répartition par strates (en B2C, il s'agit des critères socio-économiques et en B2B, des critères caractérisant la taille, la technicité…, tranche d'effectif ou de chiffre d'affaires, l'existence ou non d'un bureau d'études…). La taille de l'échantillon sera déterminée en proportion de la population totale et du budget consacré à l'étude, à la suite de quoi, les individus par strate seront choisis de façon aléatoire.

– **Dans le B2B**, on commence d'abord par segmenter le marché à étudier pour deux raisons : réduire le nombre de sociétés à interviewer et se concentrer finement sur la recherche des besoins et des concurrents. On commencera d'abord par le segment le plus important ou bien on répartira les segments sous revu sur les enquêteurs disponibles. L'étude du marché est ainsi décomposée en plusieurs études et le chef de projet, en général le patron du service, coordonne l'ensemble. C'est ainsi que nous approchons de la connaissance quasi exhaustive, sous réserve, bien entendu, de la contrainte budgétaire. En effet, si le délai et le budget ne s'avèrent pas tenables, on décidera, avec le demandeur de l'étude, des segments prioritaires. Les autres segments seront inscrits au programme d'études de marché de l'année suivante.

• Types de questions

– **Fermées à choix unique** : méthode rapide avec un traitement simple. Mais elle ne permet pas l'étude des comportements. Trop simple.

– **Fermée à choix multiples** : méthode simple et traitement rapide. Mais il ne faut pas que la liste des choix soit trop longue. Le désintérêt arrive très vite !

– **Ouverte** : liberté de réponse ; spontanéité ; contenu riche, mais difficile à analyser et synthétiser. C'est pourtant la voix royale en B2B. L'analyse se fait à plusieurs et débute par un classement de la « parole » du client en familles ayant une signification commune. Le travail d'équipe est une garantie contre l'arbitraire.

• Types d'enquêtes

– **Face à face** : plus riche, plus fiable car plus « vraie » ; l'enquêteur observe l'interviewé et peut contrôler ; il peut aussi noter des informations (réactions) spontanées oubliées dans le questionnaire. Mais il faut des enquêteurs de qualité, rompus aux techniques de l'écoute et connaissant le produit ou service, objet de l'étude. Les firmes disposant de directions d'études marketing correctement équipées utilisent couramment cette méthode. Cependant, si votre interlocuteur clôt l'entretien en vous demandant de laisser le questionnaire pour vous répondre tranquillement ; ne vous faites pas d'illusions, il ne le fera jamais. Vous avez raté une interview !

– **Téléphonique** : apparemment plus économique, mais les résultats sont incertains. La disponibilité au téléphone des personnes est aléatoire. Plusieurs appels téléphoniques sont nécessaires ; la question doit être courte car le risque d'interrompre la conversation est élevé. L'intérêt de cette approche est très limité.

– **Postale** : le taux de retour de ce type d'enquête est faible (moins de 5 %). Trop de papiers, de courriers à lire, surtout dans les entreprises. Ne retient pas suffisamment l'attention de l'interviewé, comme l'enquête par téléphone…

– **Internet** : les enquêtes en ligne se multiplient tant il est vrai que les avantages de coût, de couverture géographique, du nombre potentiel d'invidus, du traitement presque en continue sont importants. Mais attention, la couverture géographique, voire mondiale est un leurre ! Les langues existent, tout de même ! Il faudrait sans doute des questionnaires en plusieurs langues parmi lesquelles l'invidu choisit. C'est très rare et il n'y a pas de traducteurs automatiques ! Mais avec un peu de réflexion sur la « manière de faire », cet outil peut donner d'excellents résultats. Par exemple, prendre la peine d'expliquer rapidement, par téléphone, à la personne sélectionnée, l'objectif de l'étude, et l'informer que s'il répond dans les 24 heures à votre questionnaire envoyé par *e-mail*, il recevra un cadeau en guise de remerciements. Le prix du cadeau est bien entendu à intégrer dans le budget de l'étude.

La segmentation marketing, outil d'analyse et de stratégie

SECTION I • Définition, critères et méthodes de segmentation

A • Critères de segmentation des marchés de biens de consommation

B • Critères de segmentation des marchés professionnels

C • Procédure de segmentation

SECTION II • Les déceptions et les conditions de succès d'une bonne segmentation marketing

SECTION III • La complexité croissante de la segmentation

SECTION IV • La gestion de la complexité de la segmentation

SECTION V • La segmentation, outil stratégique de création de valeur

La segmentation du marché est un acte essentiel en marketing, puisqu'elle permet de définir **les « territoires de compétition marketing » possibles**, entre lesquels l'entreprise pourra ensuite sélectionner (ce sera l'étape du ciblage) celui ou ceux sur lesquels elle décidera de concourir et de faire porter des efforts constants pour y construire des « positions fortes », qui sont la clé de la rentabilité.

La segmentation du marché a pour but d'identifier des groupes de consommateurs ou de clients homogènes, dont les besoins et comportements sont proches et qui seront susceptibles de répondre de façon similaire à une proposition de valeur et une offre marketing (notamment au prix). Les segments de marché devront être aussi homogènes que possible à l'intérieur d'un même segment et aussi différents que possible entre deux segments.

Une définition correcte des segments de marché permettra, pour chaque segment, une appréciation juste des attentes et besoins, des facteurs clés de succès, des rapports de force avec les concurrents, des facteurs de différenciation possibles des offres.

A contrario, une mauvaise définition des segments amènera l'entreprise à une appréciation erronée de ces éléments et la conduira à dépenser ses ressources en pure perte, en tentant de devenir le *leader* d'un marché qui n'existe pas. Pour prendre un exemple extrême, il ne viendrait à l'idée de personne d'imaginer que dans le secteur automobile, une entreprise pourrait segmenter le marché d'après les couleurs et dire que le marché des véhicules particuliers est constitué d'un segment de marché des voitures bleues, différent de celui des voitures noires, et qu'elle a l'ambition de cibler le segment des

voitures noires pour en devenir le *leader* ! Chacun sait que les « bons » segments de marché sont du type « segment B citadine polyvalente » ou « segment C compactes » ou « segment H1 routières ».
Il y a donc de « bonnes » et de « mauvaises » façons de choisir ses critères de segmentation et de segmenter son marché, avec des conséquences bénéfiques ou désastreuses selon qu'on s'y prend bien ou mal. De la segmentation du marché dépendront toute l'analyse marketing de l'entreprise et très largement le succès ou l'échec de ses « produits » et offres.

La segmentation du marché **est une décision de l'entreprise**. Cette décision va structurer son action marketing. Elle va structurer la façon dont l'entreprise veut « voir le monde » pour agir. Parfois, la façon dont il faut segmenter le marché sera évidente et couramment admise par l'ensemble des acteurs du marché. Parfois, au contraire, l'entreprise devra inventer sa vision du marché de manière personnelle et créative.

En outre, au-delà de la « segmentation principale » permettant de découper le marché en « grands segments de marché homogènes », on sera amené à procéder à des segmentations complémentaires particulières ou différentes en fonction d'objectifs particuliers :
– pour gérer la relation client : segmentation selon les étapes du parcours client, et du « cycle de vie » de la relation (contact, acquisition, développement, maturité, déclin, reconquête) ;
– pour orienter en interne les efforts au sein de son portefeuille de clients : segmentation selon une matrice « potentiel × part de marché » (qui est en fait une application de la matrice attraits/atouts avec le potentiel comme attrait et la part de marché comme atout). On pourra faire de même pour des projets avec, par exemple, une matrice « taille du projet × risque du projet » ;
– pour équilibrer un portefeuille de produits et allouer des ressources entre des produits : segmentation du portefeuille de produits selon une matrice « d'esprit BCG » de type « croissance du marché × part de marché (simple ou relative) du produit », ou encore segmentation du portefeuille de produits selon les étapes du cycle de vie du produit (développement, lancement, croissance, maturité, déclin, retrait).

Principe fondamental du marketing, la segmentation du marché est donc très loin d'être toujours simple ou évidente. Les critères à utiliser comme la façon de les combiner pour définir les différents segments de marché peuvent s'avérer problématiques.

Par exemple, s'il n'est pas trop difficile de segmenter :
– un marché B2C d'habillement pour enfants selon les tranches d'âges auxquelles les vêtements s'adressent puisque selon l'âge, la décision sera prise par la grand-mère, les parents, l'enfant lui-même ou son groupe d'amis ;
– un marché de produits alimentaire, à la fois selon les types de consommateurs et selon les « occasions de consommation », petit-déjeuner, déjeuner, *snacking*, dîner, etc.

Il peut s'avérer parfois beaucoup plus compliqué de répondre à :
– Quels sont en B2C les « bons » segments du marché émergents de la lecture électronique ? De la consommation de son et d'image à domicile ? De l'alimentation bio ?
– Quels sont en B2B les « bons segments » de l'économie d'énergie sur les sites industriels ? De l'avionique civile ?

Le B2C combinera, pour segmenter ses marchés, des critères de type sociodémographiques, styles de vie, occasions d'achat et de consommation, avantages recherchés, valeurs individuelles et collectives, etc. Le B2B utilisera, de son côté, des critères sectoriels (automobile, agroalimentaire, privé ou public, les pays ou zones, la taille des clients, la complexité des besoins et des offres attendus, etc.).

Dans la pratique, la question de segmentation pourra se présenter sous les formes suivantes :

– Vous opérez sur un marché « balisé » dans lequel tous les concurrents s'accordent sur une segmentation classique acceptée par tous. Cette segmentation vous convient et vous décidez de développer votre marketing en utilisant cette segmentation « classique ».

– Votre marché est balisé mais vous pensez qu'une segmentation différente, plus originale, plus offensive, pourra constituer une meilleure base de croissance. Par exemple, vous décidez de segmenter votre marché en utilisant le critère de temps (selon le niveau de pression qui s'exerce sur les clients en ce qui concerne le délai) ou en utilisant le critère de risque (selon le niveau de dangerosité des opérations demandées).

– Votre marché n'est pas balisé, il ne vous est pas familier, même s'il existe depuis longtemps, car il est nouveau pour vous ou bien parce qu'il y existe peu d'informations et de pratiques : il va vous falloir interroger des consommateurs et clients potentiels pour inventer la segmentation qui sera bonne pour vous.

– Vous avez un nouveau produit et vous cherchez « quel est le marché pour le produit ». Vous allez segmenter selon les différents usages possibles de votre produit, selon les différents groupes de consommateurs/utilisateurs possibles, selon les différents comportements et attitudes face au prix.

– Vous avez un « produit » véritablement très innovant et même les usages et applications possibles de votre produit ne sont pas clairs. Peut-être êtes-vous à la veille de créer un nouveau marché, mais vous n'en savez rien. Vous allez devoir imaginer une segmentation des applications et clients possibles pour votre produit, puis faire ensuite le pari de le lancer sur l'un des segments. Votre produit trouvera ensuite son marché ou le « créera » peut-être de manière très différente de celle que vous aviez imaginée !

– Votre enjeu principal est plus la relation client que votre segmentation marketing principale, qui vous convient bien, ou encore, vous appartenez à l'économie numérique. Vous appliquez déjà depuis longtemps une segmentation basée sur le « parcours client » que vous optimisez sans cesse par votre site Internet, votre site de vente en ligne, votre système de CRM, vos campagnes marketing.

– Votre enjeu principal est plutôt l'arbitrage entre des projets, que vous combinez avec la segmentation du marché, le développement technique des produits, le management des *key-accounts*. Vous pratiquez le marketing le plus complet et le plus complexe : en matière de projets, vous segmentez par étapes des projets, de la détection à la capture, et vous segmentez les projets selon leur taille, leurs secteurs, leurs clients, leur profitabilité prévisionnelle, leur risque.

Nous nous intéresserons, dans ce chapitre, à la segmentation telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises, c'est-à-dire : les critères de segmentation, les objectifs associés, la détermination *a priori* des segments, le recours à des méthodes statistiques, les « impasses méthodologiques », les acteurs de la segmentation, les initiateurs de la demande de segmenter dans l'entreprise ou les « donneurs d'ordre », les résultats souvent décevants, l'utilité réelle et non pas uniquement théorique, les problèmes pratiques pour réussir une segmentation, les facteurs de complexité opérationnelle et leur prise en charge, autant de questions qui ne facilitent pas la vie des praticiens.

Nous resterons concentrés sur notre matière, le marketing, et nous envisagerons les problématiques de la segmentation sous l'angle marketing uniquement.

SECTION I • Définition, critères et méthodes de segmentation

La segmentation, introduite dans les années 1960, demeure l'une des approches marketing la plus populaire. Appréhender un marché dans sa globalité est impossible en raison des différences entre les clients du fait des disparités dans leurs attentes, leurs besoins du fait, également, des concurrents poursuivant des stratégies souvent dissemblables par leurs offres, de pays dont les cultures structurent parfois le contexte économique et commercial.

La segmentation divise les clients en groupes distincts, plus ou moins homogènes au regard de certains critères.

Voici dans un premier temps une liste de critères de segmentation largement diffusée dans les ouvrages de marketing.

A • Critères de segmentation des marchés de biens de consommation

– **Géographique** : pays, région, ville, nord/sud. Pour tous ces critères, on aura recours à la taille de la population comme variable de mesure.
– **Démographique** : âge, sexe, état civil, nombre d'enfants… ; revenu (classe de revenu…) ; profession (ouvrier, employé, cadre…) ; niveau d'études (baccalauréat, licence…) ; nationalité, etc.
– **Psychologique/sociologique** : catégorie sociale, style de vie, personnalité (ambitieux, économe).
– **Comportements d'achat** : saisonnier (événements, fêtes) ; orienté qualité/service/prix/rapidité ; type d'utilisateur (potentiel, régulier, premier usage) ; fréquence d'utilisation (peu souvent, assez souvent, très souvent) ; loyauté/fidélité envers la marque ; volonté d'achat (faible, moyenne, forte, nulle) ; attitude envers le produit (enthousiaste…).

B • Critères de segmentation des marchés professionnels (d'après Bonoma et Shapiro)

– **Démographique** : type d'activité (automobile, aviation, forage pétrolier *off shore* ou *on shore*…) ; taille de l'entreprise (important pour l'organisation des forces commerciales : *national accounts*/*field accounts*/*dealer accounts*) ; taille des commandes (taille des lots) ; localisation géographique.

– **Critères opérationnels** : type de technologie ; fréquence d'utilisation du produit (faible, moyenne, élevée) ; importance des services demandés.
– **Méthodes d'achat** : centralisée/décentralisée ; culture d'entreprise (technique, financière, commerciale → qualifie les centres de pouvoir et les processus d'achat) ; implication dans le relationnel (nulle à forte) ; politiques d'achat (contrat long terme, appels d'offres…) ; critères d'achat (qualité, service, prix, flexibilité/rapidité de livraison).
– **Niveaux d'expérience de l'entreprise qui achète un produit** (critère identifié par Robertson et Barisch) : premier achat (importance de la présence personnelle d'un commercial) ; acheteur régulier mais récent (demande d'assistance *hotline*…) ; acheteur expérimenté pouvant demander une maintenance rapide, voire une adaptation du produit ou une assistance technique sur mesure.
– **Caractéristiques culturelles** : similarités culturelles entre clients et fournisseurs ; attitude face aux risques ; niveau de loyauté de la firme vis-à-vis des fournisseurs.

Rangan, Moriarty et Swartz ajoutent quatre autres modèles d'achat ou méthodes d'achat formant des segments à part entière :
– **modèle « Achat de routine »** : le produit n'est pas important dans l'ensemble des achats. Le plein tarif est appliqué sans contrepartie de services ;
– **modèle basé sur la relation client-fournisseur** : le produit est modérément important dans la chaîne de valeur, mais le coût d'acquisition est toujours en ligne avec les prix du marché. La confiance est à la base des relations commerciales ;
– **modèle transactionnel** : le produit est très important pour l'entreprise, la compétitivité des achats (produit et service) est essentielle au point de changer de fournisseur à chaque achat ;
– **modèle « Chasseur de remises »** : en général, les volumes sont importants et le produit est vital pour le client…

Ce type de schéma de segmentation est supposé exister dans l'industrie des produits de base (*commodities*), matures et extrêmement sensibles au facteur prix.

C • Procédure de segmentation

Les travaux techniques, les offres des consultants, les manuels de marketing proposent une panoplie de techniques tellement larges et foisonnantes que le praticien, dérouté, soit succombe à l'esthétique mathématique soit se rabat sur des approches de segmentation basées sur le bon sens et les connaissances *a priori*, soit, encore, contourne la difficulté en optant pour une « stratégie » purement « vente ». La segmentation, si nécessaire et salutaire, pose un problème de « mise en œuvre » indéniable.

Les manuels (*cf.* Ph. Kotler) conseillent de réaliser des enquêtes exploratoires sur les motivations des clients, leurs attitudes dans l'acte d'achat, et leur comportement afin de préparer un questionnaire pour collecter des données sur les contextes et les préférences. Cette phase est suivie d'une analyse des données récoltées (Analyse factorielle *dixit* Ph. Kotler et autres) conduisant à la construction des segments. Après quoi, le profil des segments doit être dessiné et les stratégies marketing élaborées…

Mais pour que la segmentation soit réussie, c'est-à-dire débouche sur des initiatives marketing de valeur, il faut observer quelques conditions préalables. Le segment doit être :

– mesurable ;
– consistant : important et profitable ;
– accessible : *via* les instruments de la publicité s'entend ;
– différentiable : répondant différemment à différents marketing-mix,
– compatible avec les ressources de la firme.

Qu'en est-il exactement ?

SECTION II • Les déceptions et les conditions de succès d'une bonne segmentation marketing

Malgré sa popularité et les longs développements théoriques dont elle a fait l'objet, des enquêtes récentes montrent un grand désappointement tant des marketeurs que de leur hiérarchie face à la segmentation.

En 2004, une enquête conduite par Marakon Associates et The Economist Intelligence Unit sur 200 chefs de grandes entreprises a révélé que 59 % d'entre eux ont fait réaliser une importante segmentation durant les deux dernières années. Mais seulement 14 % reconnaissent en avoir obtenu des résultats significatifs (D. Meer, *Harvard Business Review*, février 2006). L'histoire ne décrit pas dans le menu détail les démarches de segmentation en question, mais notre expérience confirme ce constat.

There are many different kinds of people, and they display about as many different buying patterns. That simple truth is well understood by those responsible for market research, product development, pricing, sales, and strategy. But they haven't been getting much help from a venerable technique — market segmentation — which, if properly applied, would guide companies in tailoring their product and service offerings to the groups most likely to purchase them. Instead, market segmentation has become narrowly focused on the needs of advertising, which it serves mainly by populating commercials with characters that viewers can identify with — the marketing equivalent of central casting.

This is hardly the state of affairs we anticipated 40 years ago when one of us introduced the concept of non-demographic segmentation in HBR as a corrective to the narrow reliance on purely demographic ways of grouping consumers. In 1964, in "New Criteria for Market Segmentation," Daniel Yankelovich asserted that:

- Traditional demographic traits such as age, sex, education levels, and income no longer said enough to serve as a basis for marketing strategy.
- Non-demographic traits such as values, tastes, and preferences were more likely to influence consumers' purchases than their demographic traits were.
- Sound marketing strategy depended on identifying segments that were potentially receptive to a particular brand and product category.

Source: D. Meer and D. Yankelovich, "Rediscovering Market Segmentation", *Harvard Business Review*, February 2006.

L'approche *a priori*, en général celle des commerciaux, s'appuie sur l'intuition pour segmenter les marchés. Elle conduit en général à des matrices croisant les produits avec les différents marchés, plus ou moins finement définis (subdivisés en commodité et haut de gamme ou *premium* par exemple) indiquant :
– la taille des segments, en volume, rarement en valeur ;
– les parts de marché de la firme et de ses principaux concurrents.

Quelques SWOT sur les principaux segments accompagnent ces matrices et débouchent sur des recommandations marketing du style « il faut défendre la part de marché » mais très rarement sur des actions précises de modification ou d'amélioration de l'offre induites par cet objectif de défense de la part de marché. Ce sont les temps de crise qui conduisent à ce type de remises en cause de l'offre !

D'autres approches investissent lourdement dans les outils statistiques de segmentation. La liste s'est allongée en raison du développement de l'économie numérique. L'accumulation sans précédent des bases de données clients a donné naissance à un florilège de méthodes statistiques issues d'un toilettage d'anciens outils mais avec un jargon très moderniste ! En outre, la difficulté d'interpréter les résultats et de les transmettre aux décideurs de façon audible, simple et convaincante est un handicap majeur. L'expérience prouve que des analyses de données très sophistiquées et coûteuses qui n'interpellent pas l'expérience des seniors restent en général sans suite. L'exemple suivant illustre parfaitement certaines prises de risques ou errements.

What happens when a company attempts to apply segmentation appropriate for developing ad campaigns to product development or pricing decisions? Consider the experience of a company we'll call Home Air Co, a leading manufacturer and installer of home heating and cooling systems. The chief marketing officer, after less than a year in that position, commissioned a respected consumer from Home Air Co's advertising agency. The agency was able to create an entertaining campaign featuring characters based on five typologies faithfully reflecting the interests and viewing habits of the members of each segment. One, for example, portrayed a Traditionalist male trying to work on his own heating system and botching it while his wife nagged him to call Home Air Co; another showed a woman doing yoga in an ideal environment because she had a Home Air Co system. But every segment had the same number of Home Air Co customers in it, leaving the firm at a loss to know which groups would be most likely to want to upgrade their temperature control systems. The segmentation's many oversights included a failure to identify buyers of older homes in affluent neighbourhoods who, the firm's own anecdotal experience suggested, would probably be the most likely purchasers of such a system.

Source: D. MEER and D. YANKELOVICH, *op. cit.*

Le problème ne réside pas tant dans les principes ou la pertinence du concept de la segmentation que dans l'utilisation peu rigoureuse, voire intempestive, qui en est faite. Les vraies conditions de réussite sont à rechercher du côté des conditions de mise en œuvre. Celui qui définit l'objectif de la segmentation (le mandant) et celui qui choisit

et applique la méthode sont co-responsables de la réussite ou de l'échec des initiatives de segmentation. Dans ce sens, la segmentation est un outil mais aussi un acte stratégique, car le choix de la méthode est indissociablement lié à l'objectif stratégique qu'elle doit contribuer à bâtir et dont elle doit faciliter la mise en place.

If meaningful segmentations depend on finding patterns in your customers' actual buying behaviour, then to construct one properly, you need to gather the relevant data. Depending on the question your exercise is ultimately aimed at answering, you would want information about, say, which benefits and features matter to your customers. Or which customers are willing to pay higher prices or demand lower ones. Or the relative advantages and disadvantages customers identify in your existing offerings. You'll also need data on emerging social, economic, and technological trends that may alter purchasing and usage patterns. Many companies capture this information routinely. If yours does not, you can use qualitative research to explore underlying motives and needs propelling current purchases and use quantitative research to understand competitive strengths and vulnerabilities. You can re-examine the sales data you already have to reveal the hidden patterns in customers' behaviour. And you can retain trend-tracking services. Armed with such data, you can then fashion segments that are both revealing and applicable. Such segments will:

- Reflect the company's strategy;
- Indicate where sources of revenue or profit may lie;
- Identify consumers' values, attitudes, and beliefs as they relate specifically to product or service offerings;
- Focus on actual customer behaviour;
- Make sense to top executives;
- Accommodate or anticipate changes in markets or consumer behaviour.

Source: D. Meer and D. Yankelovich, *op. cit.*

Pour qu'une segmentation soit utile, elle doit tenir compte de la situation financière de la firme. Un classement des clients par profit décroissant pour une ligne de produits ou services permet d'identifier les clients les plus profitables. Pour chercher à comprendre les sources des profits réalisés, il suffit de se concentrer sur quelques-uns d'entre eux (un ou deux ou trois) et se poser des questions sur le détail de leurs achats, le canal de ventes, les médias utilisés pour communiquer avec eux, leur identité… Ayant compris les « *drivers* » du profit de ce petit échantillon, on peut alors rechercher ces mêmes facteurs sur tous les autres. Le résultat est en général probant, concret et audible.

Pour lancer un produit nouveau apportant des attributs différenciants, il faut connaître les réactions des clients, leur volonté d'acheter et de payer le prix approprié. Une méthode qui met le client face à des offres « virtuelles », combinant largement les attributs et les prix, conduit à identifier la meilleure offre ou les meilleures offres. L'Analyse conjointe a fait des progrès considérables pour répondre à ce type de problématiques marketing. Elle permet de définir des segments pertinents pour chaque offre existante ou nouvelle ainsi que la valeur escomptée pour le couple client-fournisseur (voir le chapitre 5).

La segmentation ne peut pas être conduite sans avoir, au préalable, défini l'objectif recherché. On peut segmenter pour lancer une campagne publicitaire, l'objectif étant de définir la cible, de minimiser les coûts marketing et de maximiser le retour sur investissement. Les méthodes de segmentation (critères et outils statistiques) doivent être choisies en conséquence. Il en va de même lorsqu'il s'agit de créer une offre ou de l'améliorer. Le comportement, les préférences des clients, sont essentiels à évaluer, alors que les critères de segmentation démographiques ou psychologiques ne sont d'aucun secours dans ce domaine.

Les segments ne sont pas figés. Les changements des préférences, des besoins, des comportements doivent être « enregistrés » par la démarche de segmentation. La segmentation est un processus continu. On met à jour les segments de marché et on accepte les conséquences. Toute résistance aux changements, dans ce domaine, se paiera au prix fort, en dégradant l'offre qui vieillit, en détruisant de la valeur chez le fournisseur. Le client quant à lui, aura migré chez les concurrents depuis longtemps.

Critères de segmentation et méthodes sont corrélés aux situations et aux problématiques que la firme ambitionne de résoudre pour perdurer et créer de la valeur client. D. Yankovich et D. Meer ont synthétisé cette démarche dans deux tableaux :

Tableau 1.

	Segmentations to develop advertising	**Segmentations to develop new products**
Populations studied	Users of the product or service to be advertised.	Users of related products or services that already meet similar needs; partners such as distributors and retailers.
Data sources tapped	Attitude surveys.	Purchase and usage data on consumers, supplemented by surveys; analyses of consumers' finances and channel preferences.
Analytical tools used	Statistical analysis of survey results.	Analysis of customers (both in the field and in the laboratory) who remain loyal and those who switch to competing offerings.
Outputs	Segments that differ in their responses to a given message.	Segments that differ in their purchasing power, goals, aspirations, and behavior.

Source: D. Meer and D. Yankelovich, *op. cit.*

Avant toute chose, il faut poser clairement deux questions :

– Quel est l'objectif de la segmentation ?

– Quels sont les résultats escomptés ?

Tenir compte du niveau stratégique où se situent la problématique à résoudre et l'objectif (modification légère de l'offre ou changement profond ou innovant) est fondamental.

La notion de niveau stratégique introduite par D. Meer et D. Yankelovich est illustrée par des exemples que nous reproduisons intégralement ci-dessous.

The Gravity of Decision Spectrum

The most common error marketers commit is applying segmentations designed to shed light on one kind of issue to some other purpose for which they were not designed. But which kinds of segmentations are best for which purposes? We suggest marketers begin by evaluating the expectations consumers bring to a particular kind of transaction. These can be located on our gravity of decision spectrum, which will tell you how deeply you need to probe consumers' motives, concerns, and even psyches. Some decisions people make, such as trying a new brand of toilet paper or applying for a credit card, are relatively inconsequential. If the product is unsatisfactory, at worst a small amount of money has been wasted and a bit of inconvenience incurred. But decisions such as buying a home or choosing a cancer treatment have momentous significance given their potential for benefit or harm and the expense associated with them…

The shallow end

A manufacturer of men's shaving products faced a dilemma: how to spur fast growth when the firm already dominated the most profitable subcategory — shaving systems (a razor handle plus replaceable blades). Fearing it would cannibalize sales of its own shaving systems, the company shied away from disposable shavers, an obvious area to enter. But under pressure from senior management, the razor-and-blade business unit commissioned a new segmentation to find out whether there really was any basis for its fears.

Shavers are a small-ticket item. Though men naturally want to look neat and clean, most do not agonize over which technology or brand to choose, since all produce more or less the same result. Men's main concerns traditionally have been the comfort and closeness of the shave, how easy the razor is to use (which often determines whether people favor a system or a disposable), and the price.

Accordingly, to determine whether a new product would cannibalize existing ones, a first segmentation used detailed household purchase records to put customers into one of three classifications: those who buy systems exclusively, those who buy disposables exclusively, and those who switch between the two. To management's surprise, the switching segment was very small, suggesting that the company could introduce a more expensive disposable razor without taking business away from its systems.

The next question was whether enough disposables users, who are thought of as looking for a low-cost way to shave, would buy a higher-quality but more expensive device. A second segmentation, therefore, sought to judge price sensitivity in order to reveal customers' propensity to trade up. As suspected, many men were not interested in a better disposable that cost more. However, the research did expose a modest level of emotional investment in the product on the part of young men who had girlfriends or were on the dating scene. For them, how their skin felt to the touch was almost as important as how they looked. Consequently, they would be willing to pay more for that smooth feel. Equipped with that insight, the company launched a very high-margin disposable, which garnered a solid and sustained market share without hurting its sister brands.

• • •

In the middle

In 1997, Toyota introduced a quirky internal combustion–electric hybrid vehicle to great success in its home market. But Americans were wary of the new technology. They sought greater power and faster acceleration at the Prius's price point. Moreover, in the late 1990s, U.S. drivers were mostly unconcerned about fuel consumption, an economic issue for some but not an environmental one.

Because even relatively inexpensive cars are large expenditures for most households and the cars people drive strongly influence their image in their own and others' eyes, some exploration of consumers' emotions and values was warranted. Accordingly, when Toyota did so, the carmaker discovered that about 10% of car buyers not only liked the car's design and accepted its performance but also were pleased that it was less harmful to the environment than other cars. Although a Prius would be an adventurous purchase, in certain communities it might even be an admired one because of the values it represented. If the small group of potential purchasers could be reached efficiently rather than through an expensive media campaign, Toyota could make money on the car. As it turned out, the best prospects were contacted via the Internet, and the Prius easily met its first-year sales and profit targets.

The deep end

Continuing care retirement communities (CCRCs) are residential facilities for healthy and affluent retirees. Such a community typically includes single-family houses, duplexes, or flats where residents live before graduating into assisted-living or nursing care, both of which are available on the same campus. Sponsored by both nonprofit and for-profit institutions such as Hyatt, CCRCs have quintupled in number in the past 15 years.

CCRCs are expensive. Seniors pay a hefty entry fee — from $125,000 to over $400,000 (depending on the size and geographical location of the dwelling they choose) usually after selling the family home. Still, residents do not own their unit and thus do not build equity. A major component of the fee is an insurance policy that covers the cost of assisted living and skilled nursing care if the resident's health declines. Residents also pay a monthly fee covering meals, housekeeping, utilities, and other amenities. Even though a typical continuing care retirement community returns 90% of the initial fee when a resident moves out or dies, the individual or estate suffers a significant financial sacrifice, given the rate of appreciation of today's real estate market.

What, then, explains the demand for CCRCs? The answer was revealed by a segmentation oriented around changing family values. Published comments of CCRC residents and industry experts indicate that the segment of seniors attracted to this option is seeking to avoid dependence on family and long-time friends, who in earlier decades would have looked after them. Two key values characterize this segment:

- The desire for autonomy — to avoid being a burden on their loved ones;
- The willingness to embrace, in lieu of the security and warmth of having family and friends nearby, life in a quasi-institutional setting among strangers.

Source: D. MEER and D. YANKELOVICH, *op. cit.*

Tableau de synthèse

	Issues the business wants to address	Consumers' concerns	What the segmentation should try to find out
Shallowest decisions	• Whether to make small improvements to existing products. • How to select targets of a media campaign. • Whether to change prices.	• How relevant and believable new-product claims are. • How to evaluate a given product. • Whether to switch products.	• Buying and usage behavior. • Willingness to pay a small premium for higher quality. • Degree of brand loyalty.
Middle-of-the-spectrum decisions	• How to position the brand. • Which segments to pursue. • Whether to change the product fundamentally. • Whether to develop an entirely new product.	• Whether to visit a clinic about a medical condition. • Whether to switch one's brand of car. • Whether to replace an enterprise software system.	• Whether the consumers being studied are do-it-yourself or do-it-for-me types. • Consumers' needs (better service, convenience, functionality). • Their social status, self-image, and lifestyle.
Deepest decisions	• Whether to revise the business model in response to powerful social forces changing how people live their lives.	• Choosing a course of medical treatment. • Deciding where to live.	• Core values and beliefs related to the buying decision.

Source: D. MEER and D. YANKELOVICH, *op. cit.*

SECTION III • La complexité croissante de la segmentation

La problématique, telle qu'analysée ci-dessus, n'explique pas toutes les difficultés de segmentation.

La diversification et les changements accélérés des habitudes de consommation, sous l'effet conjoint des nouvelles technologies et de la crise économique modifient les comportements et brouillent les radars des marketeurs. Les préférences des consommateurs tendent à devenir fluctuantes et à certains égards fragmentées, rendant l'exercice de segmentation extrêmement délicat. On note aussi une certaine diversification des habitudes de consommation sous l'influence des interactions culturelles, des interactions entre consommateurs, qui ont aujourd'hui la possibilité de juger et de commenter en toute transparence via Internet les différentes offres et leurs expériences de consommation. Certaines firmes constatent que les approches marketing traditionnelles tendent à devenir moins efficientes, quitte à jeter le bébé avec l'eau du bain en considérant que tout le « marketing de grand-papa » est dépassé !

L'accès sans précédents aux bases de données sur les consommateurs et aux méthodes d'analyses sophistiquées pousse les firmes à utiliser des méthodes mathématiques plus complexes (multidimensionnelles), plus difficiles à expliquer et à traduire dans l'action.

Les conclusions peuvent apparaître assez éloignées de l'expérience des acteurs. Le métier devient plus technique et fait de moins en moins appel à l'intuition.

Parallèlement à la diffusion des concepts marketing dans les firmes, leur conversion de firmes à orientation-produits à des firmes orientées marchés a suscité un tel engouement et une telle exigence de résultats que la segmentation, malgré ses difficultés, est devenue rapidement un outil stratégique.

En conséquence, plusieurs grandes fonctions se sont lancées dans des exercices de segmentation (finance, développement des produits, ventes, planification stratégique, *Consumer Service*, publicité). Toutes ces initiatives débouchent sur un nombre important de segments différents qui se recouvrent, compliquant le management de la firme et sa vision stratégique et multipliant le nombre de bases de données hétérogènes. La confusion nuit au fonctionnement de la firme et bloque la politique d'allocation des ressources financières. Le marketing finit par être perçu, surtout comme un centre de coût. En conséquence, les objectifs marketing par segment s'en trouvent dilués, sont mal communiqués et n'apparaissent plus clairement aux acteurs opérationnels.

On voit bien :
– d'une part, que la segmentation devient très technique, qu'elle doit être périodiquement réactualisée, réadaptée sous peine d'obsolescence précoce ;
– d'autre part, que la gestion de sa complexité est devenue un impératif urgent pour bon nombre de sociétés.

Certaines sociétés en avance se sont donc lancées dans une démarche de *segmentation intégrée* impliquant tous les partenaires concernés.

SECTION IV • La gestion de la complexité de la segmentation

Les travaux effectués par « *Marketing Leadership Council* », pour le compte exclusif de ses adhérents, ont révélé des initiatives de management de la segmentation très prometteuses et innovantes. La confidentialité nous oblige, malheureusement, à n'en tracer que les grandes lignes.

Le but recherché consiste à promouvoir une démarche de segmentation intégrée, c'est-à-dire impliquant la prise en compte des attentes de tous les « *stakeholders* ».

CAS 1. *Interviews* des grands responsables de la firme pour identifier leurs attentes, leurs buts et les résultats escomptés de l'exercice de segmentation.

• La démarche suivie
– réexaminer de façon critique les plans précédents de segmentation (points forts – points faibles). *Éviter de reproduire les mêmes erreurs et anticiper sur les critiques* ;
– comprendre les objectifs de tous les partenaires (finance, production, commercial…) avant de lancer l'opération de segmentation. *Comprendre en profondeur comment le plan de segmentation va être utilisé par les responsables* ;
– clarifier comment les employés concernés vont incorporer les informations obtenues dans leur travail quotidien. *Comprendre comment les utilisateurs finaux vont utiliser les résultats de la segmentation. Étape essentielle pour choisir la méthode à appliquer* ;

– déterminer les utilisateurs clés qui seront potentiellement affectés par la nouvelle segmentation. *Question clé pour identifier les futurs clients de la segmentation et en faire des alliés pour réussir.*

• **Les résultats obtenus**
– L'implication des « *stakeholders* » a été favorisée et augmentée ;
– le marketing a appris de ses partenaires des pistes de recherches nouvelles ;
– les attentes de toutes les fonctions de l'entreprise ont été harmonisées de façon effective.

CAS 2. Créer une équipe virtuelle chargée de la segmentation.

La problématique à traiter : intégrer des critères de segmentation plus axés sur les comportements et la valeur délivrée aux clients en lieu et place des critères « démographiques » de l'ancienne segmentation. Ce changement a engendré un mini-séisme surtout dans les services internes et externes de communication qui ne retrouvaient plus leurs indicateurs psychologiques et d'attitudes. L'ancienne segmentation ne reflétait que les besoins de ces derniers, négligeant dangereusement toutes les questions de préférences, d'attentes non satisfaites ou mal satisfaites si essentielles à la création de valeur-client. Le changement demandé par la direction représente un recentrage énorme sur les stratégies d'offres.

• **La méthode suivie par l'équipe marketing**

Identifier tous les partenaires externes et internes, clients de la segmentation, et comme pour tous les clients, chercher à lister les besoins de chacun ; à partir de cette liste, l'équipe a établi quatre conditions de succès de la future segmentation :
– la segmentation doit favoriser la créativité des services de communication. *Il fallait donc intégrer les critères psychologiques et d'attitudes à côté des critères de comportements* ;
– la segmentation doit permettre d'identifier les médias *en rapprochant le positionnement de ces dernières et les profils des segments afin de choisir les médias cibles* ;
– les segments doivent être mesurables : *le passage d'une segmentation basée sur les attitudes à une autre axée sur les préférences et les comportements, expose à un grand risque : obtenir des résultats dont le manque de clarté est dommageable* ;
– la segmentation doit couvrir les besoins de toutes les fonctions de la firme.

Trois groupes d'acteurs ont été mis en place avec des rôles spécifiques :
– équipe marketing + agence de publicité : *centre névralgique de la segmentation avec une obsession : aucune vision particulière ne dominera le processus de segmentation* ;
– un deuxième cercle est constitué par les représentants des fonctions qui seront affectées par la nouvelle segmentation (*product managers*…) ;
– le dernier cercle regroupe des membres de la direction qui veulent suivre et comprendre le déroulement du processus. Une sorte de comité de pilotage ou « *steering committee* ».

Les deux derniers cercles ont un rôle de contrôle et de conseil. Ils alertent et orientent l'équipe en charge de conduire la segmentation.

• **Les résultats obtenus**
– Les *stakeholders* ont appris à coopérer plutôt qu'à s'opposer ;
– la nouvelle segmentation est multidimensionnelle en ce sens qu'elle a réussi à combiner les critères utiles au travail stratégique sur l'offre avec ceux nécessaires à la communication. La communication ne domine plus la segmentation, voire la conduite « marketing » de la firme, elle est intégrée à la stratégie par segment de marché !

Ces deux exemples montrent bien comment l'implication de la direction générale dans une démarche aussi vitale pour la firme a abouti à faire travailler tous les partenaires de façon « harmonieuse » en mettant dans la même pièce toutes les ressources nécessaires au succès de l'opération. Il fallait du courage et de la pugnacité pour arriver à ses fins. La quête des outils les plus modernes ou les plus sophistiqués n'est vraiment pas le facteur déterminant ! L'offre sur le marché est pléthorique en la matière.

SECTION V • La segmentation, outil stratégique de création de valeur

Après ces longs développements sur les méthodes et les difficultés de mise en œuvre, nous allons compléter la démarche et exposer les différentes manœuvres stratégiques que la segmentation peut permettre de réaliser.

Nous sommes arrivés à l'étape critique où la firme a construit ses segments de marché.

L'étape suivante consiste à rassembler toutes les informations utiles sur les segments :
– taille des segments ;
– croissance à moyen et long terme de la demande par segment ;
– part de marché de la firme en valeur et en volume ainsi que les « *drivers* » de cette part de marché (voir le chapitre 5) ;
– parts de marché des concurrents les plus importants. Description de la compréhension de leurs stratégies ;
– identification des traits principaux caractérisant le segment (orientation service, technique ou prix bas…), fixer les attraits principaux des segments ;
– SWOT sur l'offre actuelle et future ;
– résultats escomptés de la nouvelle offre.

Comment réunir toutes ces informations ? Le chapitre 5 consacré à l'analyse dynamique des marchés y répond.

Maintenant que la firme est outillée pour choisir et agir sur les segments, l'étape suivante est encore plus délicate. Normalement, une équipe de projet pluridisciplinaire devrait être constituée pour sélectionner les segments et fixer les objectifs en fonction des ressources de la firme et de ses domaines d'expertise.

La sélection des segments est aidée par des schémas ou modèles connus de stratégies.

➥ Concentration sur un seul segment

Un produit/un segment. Ce choix concentre les forces marketing de la firme pour obtenir une position forte, voire dominante, en raison de sa profonde connaissance des besoins de ses clients, leurs préférences actuelles et futures. En général, ce type de stratégie permet à la firme d'acquérir une réputation et une image de marque fortes.

Par contre, l'exposition aux risques est maximale, lorsque des changements dans la demande interviennent brutalement ou lorsqu'un concurrent envahit le segment en cassant les prix ou en lançant une offre supérieure compétitive. La firme peut ne pas être capable de compenser ou d'amortir le choc.

➥ Spécialisation sélective

Autant de produits que de segments. Il peut y avoir des synergies-produits ou des synergies-marchés, mais chaque segment est géré individuellement. L'avantage principal procuré par cette stratégie est de diversifier les risques.

➥ Spécialisation produit

La firme pourrait bénéficier d'un avantage compétitif fort, allié à une bonne image de marque, pour attaquer avec son produit plusieurs segments de marché. Le risque est ici surtout technologique.

➥ Spécialisation marchés

La firme choisit un segment de marché et aligne une stratégie d'offre visant à servir la majorité des besoins par des produits différents. La dépendance d'un seul groupe de clients est forte et risquée. En période de récession, le choc peut s'avérer extrêmement brutal.

➥ Couverture générale de tous les segments

La firme sert tous les besoins en offrant tous les produits. Cette stratégie est coûteuse et n'est accessible qu'aux grandes entreprises. Pour y arriver, la firme peut déployer une stratégie marketing de différentiation ou d'absence de différentiation. Dans le premier cas, elle construit des offres dédiées à des segments spécifiques (une ou deux par segment). Elle doit disposer de moyens financiers et humains à la hauteur de ses ambitions stratégiques. Mais son exposition aux risques de concurrents plus spécialisés est considérable. Un avantage absolu de coût ou des innovations majeures contribuent grandement à protéger cette firme contre les attaques des concurrents, sécuriser son activité et assurer sa pérennité. Dans le second cas, celui de non-différentiation, le résultat habituel est à coup sûr une intense concurrence dans les gros segments (recherche des marchés de masses) et une moindre attention portée aux petits segments, générant insatisfaction et frustration des clients.

Annexe

Par ces temps de crise économique, une tendance lourde apparaît clairement dans la recherche de nouveaux segments. L'encadré suivant illustre, avec deux cas d'entreprise, la démarche à adopter et les nouvelles ressources humaines à solliciter.

Growth Is Granular, but Most Companies Aren't

During the early twentieth century, a new organizational form emerged in the United States: the multidivisional company, in which business units corresponded to key product lines and shared a central set of resources. DuPont was an early pioneer, and Alfred Sloan took the form to fruition during the 1920s, when he reorganized a hodgepodge of companies and brands into the General Motors Corporation. By adopting this new structure, DuPont, GM, and many others honed their precision in making decisions, measuring performance, managing their workers, and organizing themselves.

Our research suggests that firms today can benefit from an even more granular approach than Sloan could have imagined possible. A snapshot of one large European manufacturer of personal-care products illustrates how (the unnamed companies in this article are disguised examples). The company has three lines of business and appears at first glance to labor in a number of low-growth markets (growth forecasts for the three divisions range from 1.6% to 7.5%). But a deeper look reveals a prodigious spread in anticipated growth rates among countries and product lines within each division. What's more, some of the most promising segments in the company happen to reside in the division with the lowest overall growth forecast (see the exhibit "Unearthing Hidden Growth Segments").

Unearthing Hidden Growth Segment

A large European multinational manufacturer of personal-care products has three divisions: hair care, personal hygiene, and organics (a three-year-old group that develops natural and organic alternatives to traditional offerings). Successively finer levels of disaggregation yield increasingly useful insights about revenue growth forecasts. See Chart N° 1.

Backing the Best Bubbles of Market Activity

This diversified maker of construction equipment (and, more recently, provider of logistics and project-management services) has four main divisions that operate in the Americas, Europe, and Asia-Pacific. Its offerings range from light to heavy specialized excavation and earth-moving equipment and cranes; it also provides support services such as site lighting, power generation, and mobile offices.

Because the highly competitive construction industry is hard hit by the economic downturn, the firm's growth expectations of 6% will be challenging to meet. When performance numbers are rolled up to the division level, it is difficult to identify either promising market segments to pursue more energetically or those from which the company could profitably withdraw. Only by taking a granular view of the entire portfolio of activities (by individual product lines, customer segments, and regions) does management get a telling picture of both opportunities and liabilities.

That's why the firm created this heat map, which shows roughly 4,000 pockets of the business. The bubbles are shaded to correspond to the company's four divisions and sized to represent the relative value of the business the company currently does in each pocket. The placement of a pocket along the horizontal axis indicates its market share; placement on the vertical axis indicates the segment's momentum growth rate — how much wind is at its back.

It's easy to see that more pockets fall below than rise above the company's aggressive 6% growth target. What other insights can leadership draw from this highly granular view? See Chart N° 2.

Chart 1.

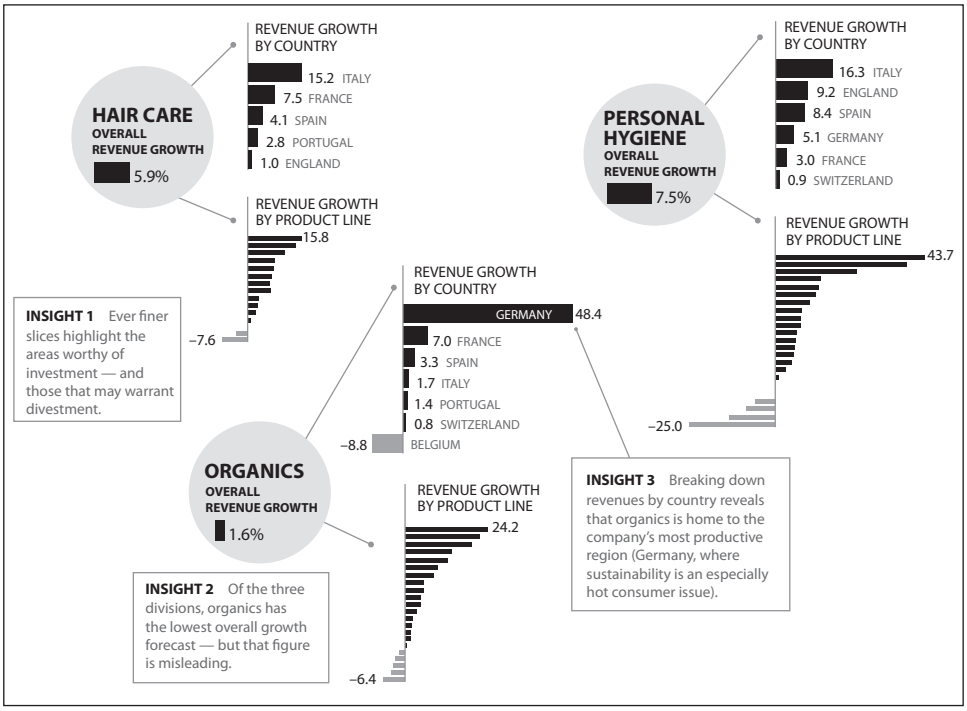
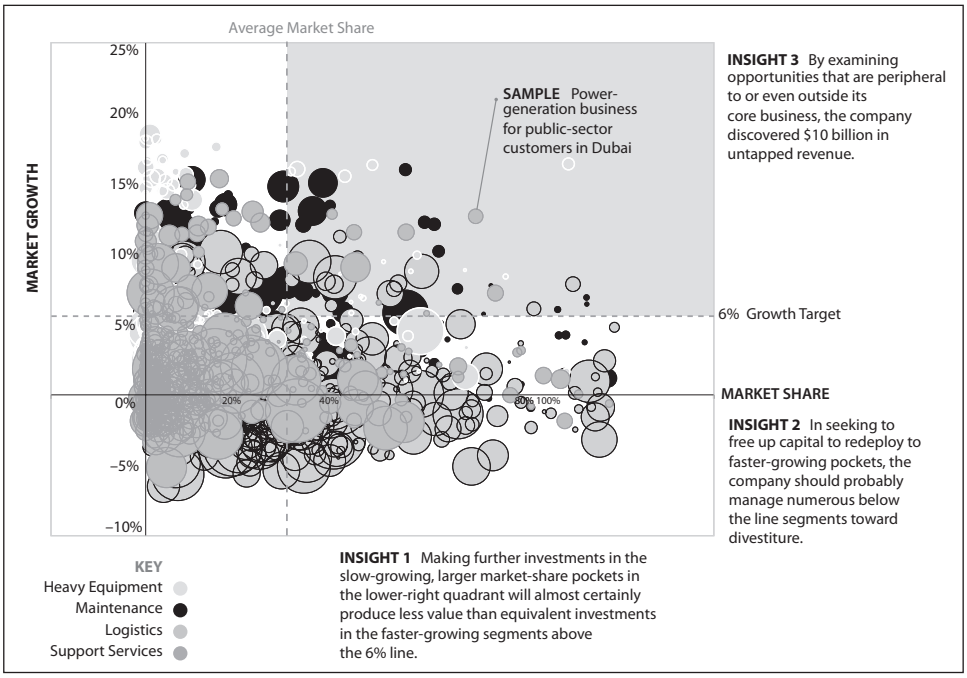


Chart 2.


Average Market Share
MARKET GROWTH
25%
20%
15%
10%
5%
0%
–5%
–10%
20%
40%
60%
80%
100%
SAMPLE Power-generation business for public-sector customers in Dubai
6% Growth Target
MARKET SHARE
INSIGHT 3 By examining opportunities that are peripheral to or even outside its core business, the company discovered $10 billion in untapped revenue.
INSIGHT 2 In seeking to free up capital to redeploy to faster-growing pockets, the company should probably manage numerous below the line segments toward divestiture.
KEY
Heavy Equipment
Maintenance
Logistics
Support Services
INSIGHT 1 Making further investments in the slow-growing, larger market-share pockets in the lower-right quadrant will almost certainly produce less value than equivalent investments in the faster-growing segments above the 6% line.

Source: M. Baghai, S. Smit and P. Viguerie, "Is Your Growth Strategy Flying Blind?", *Havard Business Review*, May 2009.

Partie 3

Construire le succès marché avec la stratégie marketing

CHAPITRE 7

Stratégie marketing et stratégie d'entreprise

CHAPITRE 8

Du produit à l'offre monétisée
dans la stratégie marketing

CHAPITRE 9

Élaborer et exécuter la stratégie marketing de l'entreprise

Stratégie marketing et stratégie d'entreprise

SECTION I • Qu'est-ce qu'une stratégie ?

A • Les objectifs de rentabilité de l'entreprise : pourquoi la pression sur les coûts, les volumes et les prix est-elle si forte ?

B • Les différents niveaux de stratégie dans l'entreprise

C • Ce qu'implique toute notion de stratégie concurrentielle

SECTION II • Du stratégique à l'opérationnel dans l'entreprise

A • Des notions relatives

B • Choisissons l'utilisation des deux termes

C • Les conséquences pour le marketing

SECTION III • Stratégie d'entreprise, stratégie marketing, pilotage marketing et vente

A • L'importance du territoire de compétition : segmentation stratégique et segmentation marketing

B • Le marketing entre stratégie d'entreprise et vente

C • L'importance du transversal dans le marketing

SECTION IV • Priorités, objectifs, ressources et allocation de ressources en marketing

SECTION V • Marketing et stratégie d'entreprise : un vocabulaire et certains outils partagés pour l'analyse et la décision

A • Le vocabulaire partagé

B • Quelques « couteaux suisses »

La stratégie marketing n'est pas « en apesanteur », isolée du reste de l'entreprise. Elle s'inscrit dans un ensemble coordonné et articulé de stratégies et de plans tout comme elle s'inscrit dans une coopération permanente avec les autres départements de l'entreprise.

Pour concevoir une stratégie marketing pertinente, garante des résultats marketing lorsqu'elle sera couplée à une exécution performante, il faut à la fois clarifier ce qu'on appelle « stratégie » et « stratégies » dans l'entreprise, définir ce qu'on y appelle « stratégique » et « opérationnel », identifier sujets et décisions clés de la stratégie marketing, relever la profonde similitude entre les outils de la stratégie marketing et ceux de la stratégie métier ou d'entreprise, même s'ils sont appliqués à des niveaux différents.

SECTION I • Qu'est-ce qu'une stratégie ?

A • Les objectifs de rentabilité de l'entreprise : pourquoi la pression sur les coûts, les volumes et les prix est-elle si forte ?

Sans entrer dans les questions de légitimité et de bénéfices de la croissance, on peut considérer que l'un des objectifs prioritaires de l'entreprise est de générer durablement de la croissance profitable. On peut sommairement considérer que : la croissance peut être obtenue soit par croissance interne (encore appelée organique), soit par croissance externe (acquisitions), soit par alliances ou partenariats. La rentabilité, de son côté, peut être améliorée essentiellement par trois types d'actions très classiques (si on excepte les produits financiers ou exceptionnels ou dans les métiers de projet le management du risque projet) : la réduction des coûts, l'augmentation des prix, qui permettent d'augmenter les marges et l'augmentation des volumes, qui permet pour un palier d'investissement donné, de mieux amortir les coûts fixes ainsi que, dans certains cas, de réduire les coûts par « effet d'expérience » lié aux volumes cumulés.

On demande dans cette optique au marketing :
– d'agir positivement sur les volumes et la croissance ;
– d'agir positivement sur les prix et les marges de l'entreprise. Il est à noter que le marketing ne contrôle pas réellement les marges, puisqu'il ne contrôle pas la totalité des coûts. On raisonnera donc à son propos en termes de marges prévisionnelles ou sur coûts standards afin de ne pas lui imputer des dérives de coûts hors de ses budgets propres ;
– d'optimiser et contrôler ses coûts propres dans le cadre du budget marketing.

On demande donc au marketing de contribuer à une rentabilité d'entreprise dont il est parfois un des moteurs essentiels. Il est donc utile de bien comprendre ce qu'on appelle aujourd'hui la rentabilité d'une entreprise et pourquoi les objectifs de prix et de marges paraissent souvent si élevés aux managers, ce qui pose parfois des problèmes au marketing et à la vente par rapport aux prix praticables sur le marché.

Le terme de « rentabilité » recouvre aujourd'hui deux notions complémentaires mais distinctes : la rentabilité opérationnelle des activités et celle des capitaux employés.

Il ne suffit pas à une entreprise de dégager une rentabilité opérationnelle positive (ou ROS pour *Return on sales*) c'est-à-dire un ratio positif de résultat opérationnel RO (NOP pour *Net Operating Profit* ou selon les cas NOPAT pour *Net Operating Profit After Tax*) sur son chiffre d'affaires CA (*Total Sales*). Du point de vue de la création de valeur en finance (c'est-à-dire du point de vue de l'actionnaire ou de l'investisseur), ce qui compte, c'est de savoir si l'entreprise **« créée de la valeur » ou si elle « détruit de la valeur »**.
On peut, toujours sommairement, considérer que selon que l'entreprise créera ou détruira de la valeur, elle pourra ou non continuer à disposer de ressources stables de la part des différents financeurs de son activité (actionnaires et investisseurs notamment) qui auront ou non intérêt à continuer à investir dans l'entreprise. À défaut, elle sera menacée de devoir obtenir ces ressources financières à un coût plus élevé ou même d'en être privée. La création de valeur par l'entreprise est donc la condition de la pérennité de ses activités et de la sécurité des ressources financières indispensables à son fonctionnement et à sa croissance.

Or du point de vue de la création de valeur en finance (qui n'est pas la même chose que la création de valeur marché, celle du marketing dont nous reparlerons plus loin dans cet ouvrage), l'entreprise ne peut se contenter d'avoir un ratio RO/CA positif (NOP/*Total Sales*). Elle doit, pour « créer de la valeur », dégager une rentabilité R de son capital employé (R = NOP/*Capital Employed*) supérieure au coût de ces capitaux ou encore à son coût moyen pondéré du capital CMPC (WACC *Weighted Average Cost of Capital*). Sinon, on considérera qu'elle « détruit de la valeur ». Pour fixer les idées, si le coût du capital d'une entreprise est de l'ordre de 8 %, cette entreprise « détruit de la valeur » si elle ne dégage pas plus de 8 % **de rentabilité sur capitaux employés**. Or, la rentabilité sur capitaux employés dépend à la fois de la rentabilité opérationnelle des activités et du CA généré avec le capital employé. **Pour créer de la valeur en finance, il faut non seulement que les activités soient rentables mais qu'elles génèrent le plus de CA possible avec le moins possible de capital employé**.

Bien sûr le capital nécessaire pour générer le CA (l'intensité capitalistique) est très différent selon les industries. Par exemple, il est en général plutôt faible dans le BTP et une partie des services et très élevé dans les industries lourdes comme le verre ou l'acier. Toutefois, on comprendra aisément que la pression sur la rentabilité opérationnelle des activités, (c'est-à-dire sur les coûts, les volumes, les prix et les marges) soit partout très forte, tout comme la pression sur le CA généré avec un capital employé donné. Le groupe Philips, par exemple, a réussi à faire passer sa rentabilité sur capitaux employés de 7,5 % en 1990 à 16 % en 1994 ! Il a conduit pour cela des actions successives sur la réduction du capital utilisé, sur l'augmentation du CA produit avec ce même capital et sur l'amélioration de ses marges.

On comprend ainsi que dans toute entreprise, la pression sur le contrôle ou la réduction du capital employé, sur la réduction des coûts, sur l'augmentation des volumes, tout comme la pression sur la défense des prix et des marges, soit extrêmement forte, bien au-delà de la seule obtention d'une rentabilité sur CA positive !

Le marketing et la vente **vont se trouver en première ligne dans cette bataille de la défense des volumes et des prix !** Selon les entreprises, la contribution du marketing à la rentabilité d'ensemble sera plus ou moins forte. Plus la « valeur perçue par le marché » (donc le prix que le marché accepte de payer) dépendra des actions marketing, plus la « valeur ajoutée » du marketing et sa contribution à la rentabilité et à la création de valeur de l'entreprise seront élevées.

Toute entreprise doit répondre à la fois à « Comment créer de la valeur marché ? » et « Comment créer de la valeur financière ? ». La création de valeur marché a toujours pour sources l'innovation et le marketing. La création de valeur financière a toujours pour sources la rentabilité opérationnelle et la rotation du capital. La contribution du marketing sera particulièrement forte dans les industries telles que : les alcools, les cosmétiques et évidemment le luxe, où son impact sur les prix et les marges est essentiel. Dans d'autres industries, notamment celles moins sujettes aux effets d'image, le marketing sera toujours important en tant que créateur de valeur mais, aura moins d'impact sur prix et marges. Leurs entreprises insisteront alors encore plus sur l'innovation technique pour créer différenciation et valeur marché ainsi que sur la réduction des coûts et du capital employé pour créer de la valeur financière.

B • Les différents niveaux de stratégie dans l'entreprise

Pour générer durablement de la croissance profitable, l'entreprise va devoir décider d'une « stratégie » et la mettre en œuvre. Mais ce sont en fait plusieurs niveaux de stratégie qu'elle va devoir articuler et coordonner. Tentons de clarifier quelques points de vocabulaire ou de concepts que nous avons fréquemment été amenés à identifier comme des points de difficultés pratiques en entreprise.

➥ La stratégie *corporate*

La stratégie *corporate* (*corporate strategy*) s'applique aux entreprises ou groupes opérant dans plusieurs « métiers » ou « domaines d'activité stratégique » différents.

Elle consiste, au service d'objectifs et d'un équilibre financier d'ensemble, à allouer les ressources entre les différents métiers ou DAS et à organiser d'éventuelles synergies ou traiter de thèmes communs entre métiers, c'est-à-dire :
- à définir les visions, missions et valeurs de l'entreprise ou du « groupe » ;
- à optimiser, au service de la croissance et de la rentabilité, l'allocation des ressources entre les différents « métiers » ou DAS ;
- à entrer dans de nouveaux DAS ou à en sortir par des acquisitions ou des cessions ;
- à prendre et exécuter les « décisions lourdes » sur des sujets pouvant présenter un intérêt pour plusieurs ou la totalité des métiers de l'entreprise ou du groupe. Ces « décisions lourdes » ne sont réversibles qu'au prix de « réorientations stratégiques », parfois douloureuses et coûteuses.

La presse économique rend fréquemment compte des décisions de stratégie *corporate* des grandes entreprises :
- Le groupe de BTP Bouygues rachète TF1 en 1987 et se lance dans la téléphonie mobile en 1994.
- Le groupe PPR amorce en 2004-2005 une spectaculaire mutation de stratégie *corporate*, avec le rachat de Gucci (après cinq ans de rebondissements) et la cession du numéro 1 mondial de la distribution électrique, Rexel. Il s'est ainsi désengagé des activités de distribution professionnelle et a fait une entrée remarquée dans le secteur du luxe.
- Le groupe Safran décide en 2008 de céder son activité de téléphones mobiles Sagem au fonds d'investissement Sofinnova.
- En 2007, avec la cession de son pôle biscuits et le rachat de Numico dans l'alimentation infantile, Danone place la plus grande partie de ses activités dans le secteur alimentaire sous le thème « produits santé ».
- Le groupe d'électronique Thales acquiert en 2006 les activités spatiales d'Alcatel ainsi que ses activités de systèmes de transport. Il a en revanche cédé en 2008 ses activités dans les terminaux de paiement à l'américain Hypercom.

➥ Remarques sur la stratégie *corporate*

Par définition, la question de l'allocation de ressources entre « métiers » ou DAS ne se pose que pour les entreprises ou les groupes opérant simultanément dans plusieurs métiers. Or, beaucoup d'entreprises n'opèrent que dans un seul métier. Elles opèrent par contre fréquemment simultanément sur plusieurs « segments de marché » (segments marketing et non segments stratégiques) différents au sein de leur métier ou

d'un DAS. De nombreuses entreprises allemandes, par exemple, « *leaders* sur leur marché », sont des entreprises de taille moyenne n'opérant que dans un seul métier, mais avec un positionnement stratégique et marketing très précis.

On parle souvent de « stratégie groupe » pour désigner la stratégie *corporate*, même si la notion de « groupe » désigne plutôt le fait qu'il y ait plusieurs filiales, ce qui ne veut pas nécessairement dire qu'elles opèrent dans des métiers différents. L'allocation des ressources entre filiales relève de la stratégie *corporate*.

La définition par le processus de « segmentation stratégique » des périmètres des « métiers » ou DAS est un sujet essentiel car il définit les frontières des « territoires de compétition stratégique » de l'entreprise face à ses concurrents.

Il n'est pas si facile de répondre à la question « dans quel métier sommes-nous et où finit-il ? » Quelques illustrations :

– Où commencent et où finissent l'informatique et la téléphonie ?
– La sécurité est-elle un métier ou bien seulement le concept qui sous-tend des métiers différents : le gardiennage, la vidéosurveillance domestique, la surveillance de sites, le contrôle d'accès, la sécurité des données, etc. ?
– La télévision, le « *Home Entertainment* », l'Internet et l'informatique sont-ils des métiers distincts ou bien sont-ils appelés à se rejoindre ?
– Le métier du cinéma est-il le bon périmètre pour un métier stratégique lorsque les groupes multimédia opèrent simultanément dans tous les segments de l'industrie de l'image : du film en salle à la VOD, des jeux vidéo à la télévision ?
– Dans un monde qui devient de plus en plus numérique, l'image est-elle vraiment un métier différent de la musique ?

La description que fait un groupe de ses « activités » lorsqu'il communique vers le grand public ou les marchés financiers, peut ne pas correspondre exactement à la « segmentation stratégique » qu'il utilise pour définir en interne ses différents DAS et élaborer sa stratégie pour chacun d'eux. Par exemple, lorsqu'un groupe présente ses activités en disant qu'il opère dans le son ou l'image, il s'agit d'une présentation simplifiée à des fins de communication, ces activités pouvant comporter pour lui plusieurs DAS différents.

Les grandes entreprises B2C, pour qui les marques sont un élément particulièrement important, non seulement de leur stratégie marketing mais de leur stratégie d'entreprise, articulent à la fois un portefeuille de métiers et un portefeuille de marques. Leur stratégie *corporate* consiste souvent à étendre et renforcer leurs différents métiers par acquisition d'entreprises possédant les marques convoitées et leur stratégie métier à se développer en s'appuyant sur la ou les marques possédées dans le métier concerné.

Les « divisions » d'un groupe industriel représentent les entités chargées d'opérer dans une activité ou un groupe d'activités. Elles ont un lien fort avec les DAS mais ne leur correspondent pas forcément exactement. Autrement dit, il n'y a pas toujours une division par métier et un seul métier par division.

Bien que la dénomination des entités organisationnelles au sein des entreprises ou des groupes soit très variable, on parlera plutôt, à un niveau plus fin que celui des divisions, de SBU pour *Strategic Business Unit* lorsqu'on voudra souligner que l'unité correspond

à un DAS et plus simplement de *Business Unit* ou de *Business Line* pour les entités simplement dotées d'un compte de résultat autonome. Un DAS peut ainsi regrouper plusieurs *BU* ou *BL*.

Quelques exemples d'entreprises opérant dans plusieurs « activités » distinctes

La notion d'entreprise ou de groupe opérant dans plusieurs « activités » distinctes peut être considérée comme des métiers différents. Le grand public ne connaît d'ailleurs souvent le nom de l'entreprise qu'à travers une partie de ses activités.

- Le groupe franco-allemand Eads, bien connu avec Airbus, opère dans différentes activités : avions commerciaux et militaires, hélicoptères (Eurocopter), missiles et systèmes de missiles, lanceurs, satellites et systèmes spatiaux, télécommunications.
- Le groupe Karl Zeiss, que nous connaissons dans le grand public pour ses optiques d'appareil photo, opère en fait dans plusieurs autres métiers de l'optique comme par exemple l'optique médicale ou la métrologie industrielle.
- Le groupe Danone opère dans les produits laitiers, eau, aliments pour bébé et nutrition médicale.
- Le groupe coréen Samsung opère dans le *home entertainment*, les communications mobiles, l'électroménager.
- Le groupe Bosch, plus de 47 Mds d'€ de CA, est présent dans l'équipement automobile, industriel (commandes électriques ou hydrauliques, machines d'emballage, panneaux solaires), les biens de consommation (électroménager, jardinage), l'outillage (perceuses…), l'équipement de bâtiments (chaudières, chauffe-eau, ventilation, systèmes de sécurité incendie ou vol). (Source : *Le point*, 24/02/2011)
- Le groupe LVMH opère dans : vins et spiritueux, mode et maroquinerie, parfums et cosmétiques, montres et joaillerie, distribution sélective.

➥ La stratégie métier (*business strategy*)

La stratégie métier (*business strategy*) s'applique à chaque métier ou DAS d'une entreprise ou groupe multimétier et peut quasiment être appelée « stratégie d'entreprise » dans une entreprise mono-métier ou indépendante, à quelques variantes financières ou patrimoniales près.

Elle consiste à définir, en fonction des objectifs stratégiques assignés au métier ou à l'entreprise, ainsi que des ressources disponibles, comment on va réussir dans un métier ou DAS donné ou dans son métier unique face à ses concurrents, c'est-à-dire :

- à définir les moyens d'atteindre les objectifs stratégiques du métier ;
- à créer un ou des avantages concurrentiels stratégiques dans le métier considéré ;
- prendre les « décisions lourdes » qui permettent de l'emporter sur la concurrence ;
- à coordonner dans une stratégie unique et partagée, l'ensemble des fonctions nécessaires à l'exercice du métier ou DAS : R&D, production, RH, gestion/finance, commercial… et marketing.

Ici encore, la presse économique rend fréquemment compte des décisions de stratégie métier des entreprises les plus connues, visant à renforcer des positions dans un métier donné :

- Afin de renforcer sa division des produits de luxe, le groupe l'Oréal a racheté en 2008 à PPR la marque Yves Saint Laurent Beauté (incluant Roger & Gallet) ainsi

que l'exploitation de la marque Boucheron. Les marques YSL et Boucheron restent néanmoins la propriété de PPR. (Source : investir.fr, 23/01/2008.)

– Pour faire face aux évolutions de son métier, le fabricant de semi-conducteurs Intel a racheté en 2010 l'éditeur de logiciels de sécurité McAfee pour 5,84 Mds d'€.
– Au début des années 2000, Fuji n'est que *challenger* derrière Kodak dans le métier de la photo. Pour profiter de l'opportunité stratégique que représente l'évolution de ce métier vers le numérique, Fuji va mettre en place une stratégie métier appuyée sur : concentrer ses ressources sur le métier de la photo au lieu de se diversifier ; affecter à la R&D 6 % du CA, soit un pourcentage double du *leader* ; réunir en un seul pôle les services marketing et veille technologique ; développer des partenariats durables avec des acteurs majeurs dont Microsoft, pour accélérer l'adoption du numérique en associant les produits Fuji avec les logiciels de retouche par exemple. Fuji prend ainsi en quelques années le *leadership* mondial sur un marché qui a explosé et qui est presque totalement passé au numérique.
– Au début des années 2000, le Groupe Norbert Dentressangle (aujourd'hui 2,7 Mds de CA, 26 500 collaborateurs, 7 000 véhicules, 355 implantations dans 16 pays) a engagé dans son métier transport (distinct du métier de la logistique/entreposage) un mouvement très réussi de « montée dans la chaîne de valeur » en proposant non seulement du véhicule-km mais de « l'organisation de transport » à ses clients.
– La société Vandoren, PME familiale du Var, est le *leader* mondial des becs et hanches de clarinettes et saxophones. Elle a reçu en décembre 2010 le prix « stratégie export » du palmarès Moci des PME *leaders* à l'international.
– L'entreprise Allemande Klobus, en Westphalie, exporte 90 % de sa production, couvre environ un tiers du marché des machines à relier et estime que plus de 80 % des livres reliés dans le monde l'ont été sur ses machines.

Il n'existe qu'une seule « stratégie métier » (pour un métier ou DAS) ou « stratégie d'entreprise » pour une entreprise opérant dans une seule activité. Ce niveau de stratégie est par définition intégrateur et toutes les stratégies fonctionnelles doivent s'aligner sur LA stratégie de l'entreprise.

➥ Remarques sur la stratégie métier

Dans une entreprise petite ou moyenne, dont les ressources marketing et communication sont limitées, le choix du positionnement stratégique au sein du « métier » auquel elle appartient est très fréquemment la clé du succès. Elle se positionnera en général sur une « niche stratégique », déclinée ensuite en marketing par un positionnement précis de ses produits et services. C'est une des raisons de la bonne santé de l'économie allemande. L'un de ses moteurs est le grand nombre de PME ayant réussi à dominer « une niche » dans un métier porteur. Cette domination s'est d'ailleurs souvent constituée au fil d'une expérience de plusieurs décennies.

Bernd Venohr, professeur de management stratégique à Berlin et spécialiste de la stratégie des PME les plus performantes sur les marchés internationaux, a recensé pas moins de 1 300 entreprises *leader* d'un marché sur les seules firmes dépassant les 50 M d'euros de chiffre d'affaires annuel. Et « il y en a sûrement plus d'un millier d'autres, *micro-leaders* sur leur marché », estime-t-il. La taille n'est plus un critère.

Les champions du monde, « voilà longtemps que ce ne sont plus les grands groupes comme DaimlerChrysler, ThyssenKrupp, Metro ou Henkel, qui conquièrent les marchés mondiaux à l'aide d'articles à succès, implantent des filiales à l'étranger et y délocalisent leur production. Les PME allemandes, et même les petites entreprises ont fait leurs gammes sur le clavier de la mondialisation. C'est à leur crédit qu'il faut mettre une grande partie du *boom* des exportations allemandes », constate « Wirtschaftswoche ».

(Source : www.cidal.diplo.de/Vertretung/cidal/fr/09__Economie/entreprises/entreprises__allemandes__seite.html.)

La compétitivité par les coûts n'est donc pas le facteur majeur qui explique le succès des firmes allemandes à l'international… mais bien plutôt leur stratégie et leur marketing !

Les sujets importants et les « décisions lourdes » de la stratégie métier ou de la stratégie d'entreprise **ne sont pas toujours les mêmes** entre deux entreprises ou dans la même entreprise au fil du temps. Certaines décisions, lourdes financièrement ou par leurs conséquences, appartiendront quasiment toujours à la stratégie d'entreprise (positionnement stratégique, identité de l'entreprise et de sa marque, choix technologiques et industriels décisifs, acquisitions importantes, investissements industriels lourds, accords majeurs de partenariat, etc.) ; d'autres au contraire seront des sujets à la base « fonctionnels » **qui ne deviendront « stratégiques » pour l'entreprise que dans un métier, un contexte ou à un moment donné** comme pour :

- les investissements de réduction des coûts dans un métier de coût-volume ou en période de compétition aiguë sur les prix ;
- l'identité de l'entreprise dans le luxe, les marques majeures de l'entreprise d'une façon générale en B2C, ou dans toute activité pour laquelle la marque est l'un des facteurs essentiels de la différenciation ;
- la technologie et l'innovation (Recherche et développement ou Recherche et technologie) si l'entreprise a fait de l'innovation son élément principal de différenciation ou bien lorsque l'innovation est un facteur clé de succès, pour demeurer dans un métier *high-tech* par exemple ;
- les compétences humaines et les RH dans beaucoup de métiers de services ou en période de pénurie de certaines compétences ;
- le coût de la masse salariale dans une industrie de main-d'œuvre ;
- les achats dans une industrie de transformation.

En un mot, les sujets qui revêtent une importance « stratégique pour l'entreprise » et ceux qui relèvent simplement du « fonctionnel » ne sont pas toujours les mêmes selon les cas !

➥ Les stratégies fonctionnelles

Chacune des grandes fonctions de l'entreprise, R&D, fabrication, RH, informatique, finance, marketing, commercial, etc. va devoir s'aligner sur LA stratégie de l'entreprise et élaborer pour cela sa propre « stratégie » et son propre « plan », parfois appelé « plan à moyen terme » de la fonction ou « plan de développement » de la fonction. C'est en ce sens qu'on parlera de stratégie et de plan industriel, plan RH, plan informatique, etc. **C'est en ce sens également qu'on parlera de « stratégie marketing » et de « plan marketing »** aussi bien que de « stratégie commerciale » et de « plan d'action commerciale ».

➥ Les stratégies sous-fonctionnelles

Le mot « stratégie » sera encore utilisé à un niveau plus détaillé pour désigner des « sous-stratégies ». On parlera par exemple de « stratégie d'infrastructure » ou de « stratégie intranet » au sein d'une direction informatique pour désigner des sous-parties de la stratégie informatique. De même en marketing, on parlera de stratégie « produit », de stratégie « prix » ou de stratégie de communication. Ce sont là des sous-ensembles de la stratégie marketing.

On verra également que sur un marché donné, la stratégie marketing comprend **trois « sous-stratégies », que nous appellerons malgré tout « stratégies » mais qui sont en fait trois sous-ensembles de la stratégie marketing : la stratégie d'offre, la stratégie de clientèle et la stratégie d'écosystème.**

C • Ce qu'implique toute notion de stratégie concurrentielle

Nous n'entrerons pas ici dans les débats de concepts et de vocabulaire, intéressants par ailleurs et souvent issus des pratiques militaires, sur la juste utilisation des termes « politique », « stratégie » et « tactique ». Nous essaierons simplement de clarifier les termes couramment utilisés dans l'entreprise, tout en restant au plus près de sa pratique. Toute stratégie consiste à définir dans quelle direction on veut aller et comment s'y prendre pour y aller. Cette définition est cependant trop large car elle permet d'englober une utilisation plutôt anglo-saxonne du mot stratégie, du type « stratégie pour meubler son appartement », qui permet d'appliquer le mot stratégie à toute façon d'atteindre un objectif quelconque.

> On dira donc plutôt, dans les domaines qui nous intéressent, que **toute stratégie concurrentielle consiste à définir, face à des concurrents et sur un ou des territoires de compétition, dans quelle direction on veut aller, quels objectifs on veut se fixer face à eux et ce que l'on veut faire pour les atteindre**.

La notion de « stratégie concurrentielle » s'applique plus particulièrement à trois domaines de l'entreprise : la stratégie d'entreprise, le marketing et le commercial, qui vont en utiliser intensément la démarche et les outils.

Il est à noter qu'ils ne sont pas les seuls. Toutes les stratégies fonctionnelles vont présenter, à des degrés divers, une « préoccupation concurrentielle ». Il est clair qu'une stratégie informatique, une stratégie RH ou une stratégie qualité se construiront également souvent en tenant compte de la concurrence. De cette préoccupation vont attester fréquemment des activités souvent qualifiées de « *benchmarking* avec les concurrents ». Il s'agit là d'un usage courant mais un peu abusif du terme, puisque le *benchmarking* consiste, à l'origine, à se comparer et chercher les meilleures pratiques fonctionnelles justement hors de son secteur.

Plusieurs notions sont intimement associées à celle de « stratégie concurrentielle » :
- La notion de « territoire » : sur quel « champ de bataille » affronte-t-on les concurrents ?
- La notion « d'adversaire » ou de « concurrent », très directe pour les stratégies d'entreprise, marketing et commerciale, moins directe pour d'autres stratégies fonctionnelles.
- La notion de « situation » : une stratégie n'est adaptée qu'en fonction d'une situation donnée.

– La notion de « priorités » : tout n'est pas d'égale importance.
– La notion de « *timing* » : tout ne peut pas être fait en même temps et certaines actions doivent être conduites à un moment et pas à un autre.
– La notion de « ressources » qu'il va falloir investir, optimiser, allouer et combiner au mieux.
– La notion « d'objectifs stratégiques » permettant de guider les efforts et de mesurer les résultats.
– La notion de « secret » : on ne dévoile pas ou n'affiche pas sa stratégie, même s'il faut parfois en communiquer une partie plus ou moins large pour obtenir des financements, la légitimer face à l'opinion ou bien « motiver les troupes » !

On reconnaîtra sans peine ici des notions très présentes dans l'entreprise en stratégie, marketing ou commercial… mais aussi en partie dans les jeux d'échec, de *go* ou de *poker* ! En partie seulement car, à la différence de certains de ces jeux, le territoire de compétition de l'entreprise est changeant, les ressources de départ inégalement réparties entre les adversaires/concurrents et les mouvements stratégiques loin d'être toujours immédiatement visibles !

SECTION II • Du stratégique à l'opérationnel dans l'entreprise

A • Des notions relatives

Une certaine confusion règne parfois dans les entreprises autour des mots « stratégique » et « opérationnel », qui sont en fait des notions **relatives**. Une décision n'est stratégique ou opérationnelle que pour un niveau de préoccupation ou de décision particulier et ce qui est stratégique à un niveau de l'entreprise ne l'est pas forcément à un autre.

Le mot « stratégique » est souvent employé en entreprise dans des sens très différents. Dans le vocabulaire courant de l'entreprise, « stratégique » veut parfois dire « qui relève de la stratégie de l'entreprise », ou simplement « important » quand ce n'est pas « secret » ou encore « qui concerne les dirigeants ».

L'usage n'est en outre pas simplifié par le fait que tout le monde dans l'entreprise préfère se dire et dire autour de lui qu'il travaille sur des sujets « stratégiques » plutôt que sur des sujets « non stratégiques » !

Or, « stratégique et opérationnel » sont en fait un **système de « poupées russes »** dans lequel ce qui est stratégique à un niveau donné est opérationnel pour le niveau du dessus (plus agrégé) et où le niveau du dessous (plus détaillé) prendra lui-même des décisions qui seront « stratégiques » pour son niveau !

Si on n'a pas trop peur d'un paradoxe apparent, on peut dire que « l'opérationnel » est fait de beaucoup de décisions « stratégiques » tout simplement pour un niveau différent !

Cet apparent paradoxe va d'ailleurs nous être utile un peu plus loin dans ce livre pour expliquer pourquoi « l'opérationnel » participe activement à la construction même de la stratégie.

B • Choisissons l'utilisation des deux termes

Partant de notre système de « poupées russes », nous nous efforcerons de préciser systématiquement les mots « stratégique » et « opérationnel » en les complétant par le niveau de préoccupation ou de décision concerné.

➥ Stratégique

1. Est **« stratégique pour l'entreprise » ce qui présente un caractère vital ou lourd de conséquences positives ou négatives pour l'ensemble de l'entreprise.** Les décisions de stratégie d'entreprise sont donc les décisions lourdes, structurantes, qui engagent ou peuvent compromettre l'avenir. Ce sont des décisions dont on va bénéficier longtemps ou que l'on va « payer » pendant longtemps, qui peuvent décider de la survie même de l'entreprise à terme et qui ne seront que difficilement réversibles. Du point de vue de la stratégie d'entreprise, tout ce qui n'en relève pas appartient à « l'exécution de la stratégie » ou encore à « l'opérationnel ». C'est ainsi que pour la stratégie d'entreprise, le marketing, selon les cas, sera stratégique en totalité, en partie seulement ou pas du tout ! C'est d'ailleurs très exactement la même chose pour les RH, la production, la R&D ou la finance.

2. Est **« stratégique pour une fonction donnée de l'entreprise » ce qui concerne les décisions structurantes de la fonction, c'est-à-dire celles qui la structurent et l'engagent à moyen terme.** Toutes les fonctions de l'entreprise comprennent un aspect structurant pour l'avenir et un aspect plus court terme, en général appelés « pilotage opérationnel de la fonction ». Il existe ainsi une stratégie financière et un pilotage financier, une stratégie industrielle et un pilotage industriel, une stratégie RH et un pilotage RH, une stratégie commerciale et un pilotage commercial, etc. Très logiquement, le marketing distingue lui aussi, ce qui relève du « stratégique en marketing » de ce qui relève de « l'opérationnel en marketing », parfois avec une certaine ambiguïté sur le tracé exact de la frontière entre les deux, sur laquelle nous reviendrons plus loin.

3. Est **« stratégique pour un niveau de décision ou de préoccupation plus fin que l'entreprise ou l'une de ses fonctions »**, ce qui est structurant pour ce niveau de décision. On pourra ainsi dire que le choix de l'infrastructure réseau de l'entreprise est stratégique pour la stratégie informatique de l'entreprise. Dans le domaine qui nous intéresse, on pourra dire que la politique de marque ou de prix de l'entreprise est stratégique pour son marketing, ou enfin que la différenciation technique d'un produit est stratégique pour le marketing de ce produit.

> Le mot « stratégique » désignera ainsi un degré de criticité élevé pour un niveau de décision donné.

Il ne désigne pas la nature de la préoccupation ou de la décision : toute décision de l'entreprise pourra devenir stratégique pour un niveau de décision donné et dans certains cas pour l'entreprise dans son ensemble, remontant ainsi au niveau d'une décision de stratégie d'entreprise.

Les différentes préoccupations ou décisions peuvent selon le contexte « remonter » au niveau du « stratégique pour toute l'entreprise » :

– Pour un entrepreneur en peinture qui travaille seul avec un apprenti, remporter un gros chantier peut être vital. C'est donc une question commerciale qui deviendra stratégique pour sa petite entreprise.
– Dans une entreprise opérant sur des projets importants, une seule « mauvaise affaire » peut compromettre ou faire disparaître l'entreprise dans son ensemble, selon la règle

que « dans un projet, la marge est toujours limitée au CA mais le potentiel de pertes, lui, est illimité ! ». C'est donc la « gestion du risque des gros projets » qui est ici stratégique pour l'entreprise.
– Pour une PME de 50 personnes dont le produit le plus important fait 50 % de son CA, et l'essentiel de sa marge, arrive en fin de vie, la conception et le lancement du produit de remplacement seront absolument stratégiques. C'est donc ici du marketing et du commercial qui deviennent stratégiques pour l'entreprise.
– Au moment de la crise d'Air France il y a quelques années, c'était le niveau de salaire des pilotes, donc une question de RH, qui était devenu une question de stratégie d'entreprise.
– Dans une entreprise opérant dans une industrie de main-d'œuvre au départ « banalisée » avec de faibles marges (le textile simple, le transport, le nettoyage, le gardiennage, etc.) le coût des moyens mis en œuvre (carburants par exemple) et notamment de la masse salariale, sera toujours une préoccupation de stratégie d'entreprise… jusqu'à ce que l'entreprise réussisse à créer plus de valeur marché, à débanaliser ses produits ou ses services, donc à augmenter ses marges… auquel cas le marketing rejoindra la masse salariale parmi les « sujets stratégiques » de l'entreprise !
– Dans une entreprise où les achats sont importants et la valeur ajoutée faible, ce sont les achats qui deviendront presque toujours une préoccupation stratégique pour l'entreprise.

➥ Opérationnel

1. Est **« opérationnel pour la stratégie de l'entreprise » ce qui, du point de vue de la stratégie d'entreprise ne présente pas une importance vitale** (ou lourde de conséquences pour l'avenir) et relève donc de « l'exécution ». Regardées du point de vue de la stratégie d'entreprise, certaines fonctions de l'entreprise peuvent parfaitement être en partie ou totalement « opérationnelles » pour l'entreprise à un moment donné. Elles seront alors vues comme relevant de « l'exécution de la stratégie » ou « pilotage opérationnel de la stratégie ».

2. Est **« opérationnel pour une fonction donnée de l'entreprise » ce qui, du point de vue de chacune des grandes fonctions de l'entreprise, ne structure pas lourdement la fonction en question pour l'avenir et relève donc de décisions de « pilotage de la fonction » à plus court terme**. Sous cet angle, chacune des fonctions de l'entreprise, dont bien sûr le marketing, comporte une partie « opérationnelle » en plus de sa partie « stratégique » et on parlera de pilotage RH, de pilotage commercial, de pilotage informatique.

3. Est **« opérationnel pour un niveau de décision ou de préoccupation plus fin que l'entreprise ou l'une de ses fonctions »,** ce qui n'est pas structurant pour ce niveau de décision.

Ceci nous amène à cette idée, que nous avons déjà rencontrée :

> L'élaboration de la stratégie, puis son exécution ne sont pas en fait deux phases successives, mais relèvent d'un système d'aller-retour permanent.

On n'élabore pas la totalité d'une stratégie jusqu'aux moindres détails avant de la mettre en œuvre. L'élaboration de la stratégie se nourrit en permanence de l'expérience de sa mise en œuvre ! Toute stratégie se construit au fil de l'exécution parce celle-ci implique des décisions stratégiques de niveau plus fin et parce qu'elle remet en question la stratégie initiale ! On relira à ce propos le célèbre ouvrage de Ram Charan et Larry Bossidy, « Tout est dans l'exécution » !

➥ L'enchaînement entre une stratégie et sa mise en œuvre

– On part de quelques principes directeurs, objectifs et intuitions stratégiques.
– On saisit une première opportunité de mise en œuvre et on « exécute » en fonction de ces principes. Ceci implique de prendre des décisions « stratégiques » de niveau plus fin et de les appliquer.
– À partir des leçons de l'expérience qui a créé un nouveau contexte et de nouvelles opportunités, on modifie la stratégie.
– Sur les nouvelles bases, on agit de nouveau en prenant et appliquant de nouveau des décisions « stratégiques » pour un niveau plus fin…

Le stratégique et l'opérationnel, ou encore la stratégie et l'exécution, se présentent ainsi non comme deux phases successives, mais comme très imbriquées dans un processus d'aller-retour permanent entre stratégie + exécution à un niveau et stratégie + exécution à un ou plusieurs niveaux plus fins.

À titre d'illustration et de clin d'œil, les deux auteurs du présent ouvrage ont collaboré, l'un cinq ans et l'autre plus de vingt ans dans deux entreprises reconnues, en croissance, profitables et dont tout le monde s'accorde à dire qu'elles ont extrêmement bien réussi. Ces entreprises à succès… n'ont pas eu de plan stratégique formalisé durant de très nombreuses années ! Pourquoi ? Parce que leurs quelques « principes directeurs » informels mais très partagés et leur qualité d'exécution étaient tels qu'elles n'avaient pas vraiment ressenti le besoin d'un plan stratégique ! Dans les deux entreprises, les « plans stratégiques » ne sont apparus qu'assez tard, constitués d'un mélange d'impulsions stratégiques nouvelles et de synthèse des pratiques existantes !

Nous n'irions pas, malgré tout, jusqu'à recommander d'aller jusqu'à cet extrême car il demande à l'entreprise un « talent » particulier et des circuits internes de décision et d'exécution particulièrement performants. Il est néanmoins très clair que de nombreuses entreprises grandissent et prospèrent avec moins de « plan stratégique » que d'intuition stratégique, de capacité à saisir les opportunités et de talent dans l'exécution !

En d'autres termes, une stratégie ne se construit pas uniquement avant de marcher, elle se construit également en marchant !

C • Les conséquences pour le marketing

➥ Marketing stratégique et marketing opérationnel ?

Le marketing définit en général le marketing stratégique comme la partie « décision » du marketing et le marketing opérationnel comme la partie « mise en œuvre » ou exécution sur le « terrain » de la stratégie marketing.

Dans la conception la plus couramment acceptée :

– Le marketing stratégique éclaire la réflexion et contribue à la décision sur la stratégie d'entreprise. Il synthétise les informations et enjeux marketing essentiels, établit le diagnostic de la situation marketing de l'entreprise, définit les grandes orientations marketing en matière d'objectifs, de stratégie, de positionnement.
– Le marketing opérationnel décline les objectifs et orientations du marketing stratégiques au niveau des différents segments de marché, des produits et services ou lignes de produits, des marques, des moyens d'action du marketing-mix. Le marketing opérationnel applique concrètement sur les marchés, auprès des consommateurs et des clients les choix du marketing-mix.

Cette façon de définir la distinction entre marketing « stratégique » et marketing « opérationnel » est habituelle et utile. Mais elle présente l'inconvénient d'appeler « opérationnelles » toutes les décisions de « stratégie marketing » qui ne sont « stratégiques » (au sens de structurantes, difficilement réversibles), **qu'à un niveau plus fin que le marketing d'ensemble** : un produit, un marché, un élément du *mix* par exemple… décisions que beaucoup d'entreprises qualifieront de stratégiques à un certain niveau ! Il est en effet utile de dire à quel niveau de détail on se place pour qualifier une décision marketing de « stratégique » ou « opérationnelle » : est-ce le niveau marketing dans son ensemble, celui d'un segment de marché, d'un produit, d'un client ? En se plaçant ainsi implicitement, dans sa présentation habituelle, du point de vue du marketing, ou globalement, seules les décisions les plus structurantes pour le marketing dans son ensemble sont considérées comme stratégiques en marketing et tout le reste est décrit comme opérationnel. Or, certaines de ces décisions « de marketing opérationnel », notamment celles relatives à la définition des produits et des offres, sont pour beaucoup d'entreprises des décisions véritablement « stratégiques pour tel produit » ou « stratégiques pour tel marché ».

Ceci nous amène à préférer ne pas utiliser les termes de marketing « stratégique » et marketing « opérationnel » et à considérer qu'il existe plutôt **une stratégie marketing globale, une stratégie marketing détaillée** et un **« marketing de pilotage ».**

Ce vocabulaire est d'ailleurs conforme à celui rencontré dans de nombreuses entreprises, qui ont alors tendance à appeler « marketing stratégique » les deux niveaux de la stratégie marketing et « marketing opérationnel » le marketing de pilotage.

Remarque : il suffira au lecteur très familier avec la distinction classique entre marketing stratégique et marketing opérationnel de regrouper ce que nous avons appelé « stratégie marketing détaillée » et marketing « de pilotage » sous le terme de « marketing opérationnel » pour retrouver ses repères habituels.

Nous utiliserons donc, pour notre part, les termes suivants :

• Le marketing analytique

La partie du marketing qui consiste à analyser et à comprendre finement le présent et le futur de chacun des marchés, prend en charge quelles sont les conditions pour y réussir ou *Key Success Factors* (KSF).

Le marketing analytique est en charge de « cartographier le territoire de compétition marketing » analyser le marché, ses tendances et évolutions, les comportements des consommateurs ou clients, le segmenter, comprendre la valeur perçue et les facteurs clés de succès, détecter les opportunités de marché identifier les obstacles à l'accès au marché, cartographier la concurrence.

• La stratégie marketing globale

C'est le niveau des orientations et décisions les plus structurantes au niveau de la fonction marketing dans son ensemble.
Il consiste, à partir de l'appréciation de la position marketing actuelle de l'entreprise, à mettre la fonction marketing en cohérence avec la stratégie d'entreprise et avec les autres fonctions de l'entreprise. Il s'agit ici de décider des actions structurantes à mettre en place pour guider l'ensemble du marketing.
La stratégie marketing globale est en charge de dialoguer avec la stratégie d'entreprise et par là, de se mettre en phase avec les autres fonctions de l'entreprise.

On trouvera à ce niveau :
– choisir le positionnement marketing de l'entreprise ;
– décider des marchés, des produits et des marques sur lesquels les efforts doivent porter en priorité ;
– décider du *business model*, de la position dans la chaîne de valeur ;
– décider des stratégies concurrentielles ;
– définir et budgéter les objectifs marketing principaux ;
– définir les grandes lignes des stratégies produits/services/offres, relation-clients, écosystème ;
– définir les lignes les plus structurantes des politiques de marques, de prix, de distribution, à savoir celles qui impacteront tous les segments et toutes les offres ;
– définir, le cas échéant, la stratégie pour les comptes, les projets et les partenaires vitaux de l'entreprise ;
– imaginer un éventuel scénario de repli ;
– planifier les grandes lignes des actions majeures à mettre en œuvre.

• La stratégie marketing détaillée

C'est le niveau des décisions structurantes, non pas pour l'ensemble du marketing de l'entreprise mais à un niveau plus fin.

Elle correspond au niveau des décisions concernant un segment de marché particulier, un produit, une ligne de produit ou un type d'offre, une marque, un élément spécifique du mix sur un segment ou pour un produit. C'est en ce sens qu'on parlera de stratégie sur tel segment de marché, pour tel produit ou service, ou encore de stratégie-prix pour un produit ou sur un segment.

Il s'agit ici, en fonction de la position concurrentielle « locale » de l'entreprise pour un produit, une offre, ou un marché, de décider des actions structurantes à mettre en place pour ce produit ou ce marché afin d'en assurer le succès durable.
La « stratégie marketing détaillée » est en charge de décliner la stratégie marketing d'ensemble au niveau des segments de marché, des produits, des offres, des marques, des clientèles et de l'écosystème.

Les actions, à ce niveau, pour chaque segment de marché et en considérant les offres comme des variables d'action sur ces segments sont les suivantes :
– définir éventuellement la sous-segmentation, le ciblage et le positionnement ;
– contribuer aux spécifications techniques des produits et services ;
– choisir la proposition de valeur pour chaque offre et segment de marché ;
– définir la ou les offres qui seront faites au marché ;
– définir la stratégie par élément du mix comme les prix, la distribution ou la communication ;
– définir la stratégie de clientèle et de relation client pour chaque offre et sur chaque segment de marché ;
– définir le cas échéant la stratégie pour les clients principaux du segment et la stratégie de portefeuille de projets pour chaque segment de marché.

• Le pilotage marketing

C'est le niveau de l'exécution marketing, celui de la mise en œuvre et du pilotage des moyens d'action marketing sur le terrain, au fil du temps et des différents cycles de vie.
Il consiste à décider et agir en marketing de façon moins lourde, plus court terme et/ou plus directement en soutien de l'action commerciale.
Le pilotage marketing se coordonne dans l'exécution avec les autres départements de l'entreprise impliqués dans la relation avec les consommateurs ou les clients.

Le pilotage marketing est en charge de piloter les moyens d'action marketing, au fil du temps, et d'apporter du support à l'action commerciale :
– maintenir en permanence l'action sur l'écosystème, la position de marché et le succès des produits, services et offres ;
– maintenir et développer la « présence » de l'entreprise sur le marché, auprès des prospects et des clients par différentes formes de communication ;
– maintenir et développer la relation avec les clients ;
– guider, faciliter et soutenir l'action commerciale ;
– fournir la documentation et les aides à la vente aux commerciaux et aux distributeurs ;
– organiser les lancements de produits ;
– organiser les événements et relations publiques ;
– lancer des campagnes de prospection ou de fidélisation ;
– optimiser le site Internet et le site d'*e-commerce* si l'entreprise vend sur Internet.

La stratégie marketing d'ensemble fonctionnera, par nature, plutôt en proximité avec la stratégie de l'entreprise alors que le marketing de pilotage, de son côté, fonctionnera plutôt en proximité avec les structures de vente et de distribution.

C'est pour cette raison que le marketing de pilotage est parfois rattaché au service ventes/commercial ou revendiqué par lui, ce qui n'est pas sans risque de le voir se transformer en une simple ressource de vente supplémentaire !

➥ Remarque importante concernant les entreprises *high-tech*

Les notions présentées ci-dessus sont valides pour la plupart des entreprises. Toutefois, dans les entreprises *high-tech*, pour lesquelles il n'est pas rare que le quart ou le tiers du CA doive être réalisé à horizon de trois à cinq ans avec des produits, services, solutions

ou systèmes très complexes qui n'existent absolument pas aujourd'hui, le contexte est différent. La « politique technique des produits », avec notamment les *roadmaps* de développement technique, n'est plus comme dans le cas courant un enjeu à dominante marketing mais bien un enjeu essentiel de la stratégie d'entreprise. Le marketing des produits et des offres sera donc souvent assuré par des *Product Line Managers*, qui assureront l'interface entre la politique technique et les aspects marché et qui n'appartiendront pas forcément à un département marketing. **Tout l'enjeu est alors d'assurer une coordination efficace entre politique technique, PLM et *marketeurs* !**

➥ Les trois piliers du succès marketing

Pour remplir sa mission et contribuer, avec les autres fonctions, au succès de la stratégie de l'entreprise, la stratégie marketing d'ensemble, la stratégie marketing détaillée le marketing de pilotage, vont prendre des décisions et déployer des actions, coordonnées, dans trois directions : les « trois piliers » ou le « triangle du succès » du marketing.

• Le marketing de l'offre

Les décisions et les actions qui visent à faire réussir les produits et les offres considérés comme des variables d'action sur les marchés : créer l'offre, gérer les produits existants et les faire évoluer, en lancer de nouveaux, modifier l'offre et le marketing-mix au fil du temps.

• Le marketing clients

Il correspond à des décisions et des actions visant à conquérir et fidéliser les clients : sélectionner les meilleurs clients, se développer avec des *key accounts*, lancer des campagnes de fidélisation ou de reconquête. Le marketing numérique en fait un large usage.

• Le marketing écosystème

Ce sont les décisions et les actions qui visent à faciliter l'accès au marché et à s'assurer la neutralité ou le soutien des acteurs importants (*stakeholders*) de l'écosystème marché : agir en faveur d'une législation, d'une norme ou d'une régulation, agir envers l'opinion publique ou des influenceurs, lever des obstacles gouvernementaux à l'étranger, par exemple. Ces actions associent action directe et communication. Elles peuvent parfois être stratégiques pour l'entreprise si un blocage fort empêche l'accès au marché.

SECTION III • Stratégie d'entreprise, stratégie marketing, pilotage marketing et vente

A • L'importance du territoire de compétition : segmentation stratégique et segmentation marketing

Qu'appelle-t-on « réussir sur le marché » ? Et quel est ce marché ? On peut considérer qu'il existe bien « un marché » pour le métier concerné : le marché des eaux minérales, le marché des hélicoptères, le marché bancaire, le marché des *soft drinks*, le marché de l'aviation d'affaires, etc.

Au plan de la réflexion et de la décision stratégique d'entreprise, cette définition du « marché » est pertinente : il s'agit bien en effet du « champ de bataille » ou du

« territoire de compétition stratégique » ou encore du « segment stratégique ». C'est d'ailleurs l'objet du processus de segmentation stratégique que de valider les frontières des segments stratégiques. En revanche, cette définition ne convient pas au niveau de la décision et de l'action marketing, car les produits et services ne sont pas en compétition sur des « marchés » à cette échelle, mais sur des territoires de compétition plus restreints, appelés « segments de marché ». Le langage courant de l'entreprise emploiera l'expression « nous sommes en compétition sur différents marchés » pour dire « nous sommes en compétition sur différents segments de marché ».

Les notions de segmentation marketing du marché et de segment de marché sont absolument essentielles car elles définissent où on se bat, quels sont les facteurs clés de succès, qui sont les concurrents actuels ou potentiels, quelles sont les forces en présence et quels « territoires » on peut défendre de façon rentable.

On peut illustrer la différence entre le métier et les segments de marché avec l'exemple du « marché » des hélicoptères. On devrait dire en fait le marché du « métier » (ou du « *business* ») des hélicoptères.

Le « marché du métier des hélicoptères » est en fait composé de plusieurs segments de marché ou segments marketing bien distincts (définis par le processus de segmentation marketing et la hiérarchisation des critères de segmentation) comme par exemple : le civil, le militaire, *l'oil and gas*, les hélicos *VIP*, le *search and rescue*. Ces segments de marché, qui constituent chacun un **« territoire marketing » défendable**, sont différents par leur dynamique marché, les attentes des clients, leurs critères de valeur, mais ils partagent les mêmes ressources stratégiques que sont par exemple : la recherche sur les turbines, les rotors, les pales en composites, l'usine de fabrication, etc. Eads pourrait vendre son activité hélicoptères (la *Business unit hélicoptères* ici représentée par la société Eurocopter mais il pourrait y avoir plusieurs sociétés et marques différentes), mais ne pourrait pas vendre le « segment de marché » des hélicoptères pour *VIP* en tant que tel.

B • Le marketing entre stratégie d'entreprise et vente

Le marketing qui a pour but de créer des positions concurrentielles fortes, profitables et défendables sur les segments de marché, les « produits » et les offres, se présente donc à la fois :

– dans son volet « stratégie marketing » d'ensemble et détaillée, comme un contributeur souvent privilégié à l'élaboration de la stratégie d'entreprise et comme la courroie de transmission entre la stratégie de l'entreprise et son action commerciale ;
– dans son volet « pilotage marketing », comme le « pilote » à plus court terme de la position de marché de l'entreprise et comme le support privilégié de l'action commerciale, sans toutefois en être le seul puisque l'assistance technique, la logistique ou la qualité par exemple y contribuent également.

Il est important de noter que la faiblesse du marketing dans une entreprise se traduit systématiquement par quatre symptômes :

– difficulté à élaborer valablement la stratégie de l'entreprise (déficit de marketing stratégique et de dialogue entre marketing stratégique et stratégie d'entreprise) ;

– difficulté à décliner et à faire appliquer sur le terrain les orientations stratégiques (déficit de marketing stratégique) ;
– déperdition dans les dépenses de développement produit associée à des doublons d'entreprise de coûts et échecs de produits nouveaux (déficit de marketing stratégique en termes de politique produit et de politique d'offre) ;
– déperdition dans les efforts commerciaux et baisse des indicateurs de taux de succès commercial (déficit de pilotage marketing et de support marketing aux ventes).

C • L'importance du transversal dans le marketing

« L'action marché globale » repose, par définition, sur une coordination entre les différents départements de l'entreprise. On parlera alors de coopération transverse ou transversale. Il en va de même du marketing, même si l'entreprise ne donne pas à son département marketing la responsabilité de l'intégralité de cette « action marché globale ».

Le département marketing ne peut opérer seul pour « faire du marketing », sinon il sera rapidement marginalisé et cantonné à des tâches d'étude ou de documentation commerciale ! Le marketing doit par définition travailler en étroite collaboration avec la technique pour les produits et l'innovation, avec la gestion pour les prix et les marges, avec les ventes, l'avant-vente et l'après-vente pour l'action auprès des consommateurs ou des clients, de plus en plus souvent avec la vente également pour l'utilisation en commun des bases de données, du système de CRM et des campagnes de marketing numérique.

Le « chef de produit » en particulier, est le premier concerné par ces coopérations transverses. Dans une position non hiérarchique, il est chargé d'analyser le marché pour un produit (ou une ligne de produits) ou un service donné, de détecter de nouvelles opportunités, de contribuer à la définition technique du produit ou du service, d'assurer la définition de la proposition de valeur faite au marché ainsi que de l'offre marketing, de construire la stratégie marketing pour son produit, d'en planifier la vie de la naissance au retrait, d'adapter les décisions stratégiques et opérationnelles au fil du temps, de concevoir et de lancer des campagnes marketing, de fournir aux forces de vente, à la distribution et aux partenaires les outils qui leur sont nécessaires, d'obtenir de leur part les efforts indispensables pour atteindre ses objectifs de volume, de part de marché et de marge.

Dans des sociétés internationales, on pourra avoir à organiser : du marketing produit, du marketing marchés ou secteurs de marché, pays et régions du monde, grands comptes (*key-accounts*) régionaux et mondiaux, distributeurs, partenaires, décideurs-cibles (appelés « audiences » dans le monde IT), ceci :
– au plan mondial ;
– en tenant compte de zones et pays traditionnels et émergents ;
– à partir de divisions, de filiales, de régions du monde, de pays ;
– à partir de centres industriels, de centres de compétence ou de centres d'installation/mise en œuvre.

Il va sans dire que les besoins de coordination interne au marketing et de coopération avec les différents étages des autres départements de l'entreprise, seront alors très importants. Ces coopérations transversales sont indispensables mais sont bien loin de fonctionner toujours spontanément et facilement !

À partir de ce point de départ, le marketing va définir le volet marketing de la stratégie d'entreprise avec la stratégie marketing d'ensemble et en assurer la transmission jusqu'à l'action commerciale avec la stratégie marketing détaillée et le pilotage marketing.

On peut dire que le marketing est à la fois la « courroie de transmission » de la stratégie d'entreprise vers le commercial et l'un des guides de cette stratégie d'entreprise, qu'il contribue à éclairer.

On peut dire que le marketing est à la fois la « courroie de transmission » de la stratégie d'entreprise vers le commercial et l'un des guides de cette stratégie d'entreprise, qu'il contribue à éclairer.

NB : Malgré son côté nécessairement simplificateur, le tableau 1 ci-dessous, présente les responsabilités, type d'objectifs et fonctionnement principaux de ces différentes fonctions.

Tableau 1. Les fonctions de stratégie *corporate*, stratégie métier, stratégie marketing et vente

Fonction	Responsabilité	Type d'objectifs	Fonctionnement
Stratégie d'entreprise (*Corporate*) **Dans les entreprises ou groupes opérant dans plusieurs métiers différents**	• vision, mission et valeurs *corporate* ; • pérennité du groupe ; • valeur boursière si cotée ; • trouver des leviers de croissance ; • acquisitions et partenariats de niveau groupe ; • allouer les ressources entre les différents métiers/divisions/filiales ; • définir la stratégie et les principales politiques groupe ; • rechercher de possibles synergies entre métiers ; • contrôler les activités des métiers, divisions, filiales ; • faire partager les meilleures pratiques ; • gérer les grands sujets groupes transversaux aux différents métiers ; • plan stratégique *corporate*.	• objectifs financiers d'ensemble dont endettement et cours de l'action si groupe coté ; • gestion du risque *corporate* ; • position concurrentielle par métier ; • objectifs stratégiques de croissance et rentabilité par métier.	**Point de vue** • portefeuille d'activités stratégiques (métiers ou DAS) ; • grandes fonctions transverses groupe (ex. la R&D). **Type de segmentation** Segmentation stratégique entre DAS. **Équipe** • celllule stratégique entreprise ou groupe ; • coordination avec les différentes divisions ou SBU.

Stratégie d'entreprise (métier) **Pour chaque métier dans une entreprise ou groupe multimétiers** **Pour l'entreprise dans une entreprise mono-métier**	• vision et mission métier ; • analyse stratégique du métier ; • détecter les opportunités stratégiques ; • définir la stratégie dans le métier en accord avec la stratégie et en fonction des objectifs *corporate* ; • prendre les décisions lourdes (variables selon les entreprises) engageant l'avenir dans le métier ; • coordonner et allouer les ressources du métier entre les grandes fonctions de l'entreprise ; • fixer les objectifs à moyen terme de chaque fonction ; • plan stratégique dans le métier.	• objectifs stratégiques du métier en fonction des objectifs stratégiques *corporate* ; • gestion du risque métier ; • objectifs coordonnés par grandes fonctions (R & D, production, RH, marketing, commercial) et alignés sur les objectifs stratégiques du métier.	**Point de vue** • les grands produits et les grands marchés du métier ou de l'entreprise ; • les grandes fonctions (R & D, production, informatique, RH, marketing, commercial, etc.). **Type de segmentation** Segmentation stratégique ou segmentation marketing. **Équipe** Cellule stratégique entreprise ou division ou filiale.
Stratégie marketing	**globale**		
	• analyser et segmenter le marché ; • détecter les opportunités marketing de croissance ; • ciblage et positionnement marketing global ; • définir la stratégie marketing et les grandes priorités entre les marchés, produits et marques (décisions lourdes des politiques, produit, prix, communication ; décisions lourdes des clientèles et écosystème) ; • allouer les ressources entre les différents postes du budget marketing ; • plan marketing global.	objectifs marketing quantitatifs et qualitatifs globaux.	**Point de vue** Le marketing dans son ensemble, les principaux segments de marché, les principaux produits et marques. **Type de segmentation** Segmentation marketing (marchés, produits, groupes de clients, grands comptes). **Équipe** • cellule marketing stratégique ; • coordination verticale avec la stratégie d'entreprise et transversale avec les autres fonctions.

Stratégie marketing	détaillée		
	• stratégie marketing, plan marketing et budget par produit, par marché, par élément du mix ; • cibler, concevoir l'offre avec le mix ; • contribuer à la conception de chaque produit et offre (adapter les décisions marketing au fil du cycle de vie des produits et offres) ; • détailler la stratégie clients : politique de fidélisation et de relation clientèle ; • détailler la stratégie envers distribution partenaires et *stakeholders*.	• objectifs quantitatifs et qualitatifs détaillés par marché, produit, marque ; • objectifs de fidélisation et de relation clientèle ; • objectifs de distribution ou partenariats • objectifs vis-à-vis des *stakeholders*.	**Point de vue** Tous les produits et tous les marchés. **Type de segmentation** Segmentation marketing. **Équipe** • département marketing ; • coordination transversale avec les autres fonctions.
Pilotage marketing	• appliquer la stratégie marketing détaillée sur le terrain et la décliner au rythme du commercial : lancements, événements, RP ; • soutenir l'action commerciale ; • apporter du support aux équipes et aux structures de vente ; • campagnes marketing de bases de données ; • CRM ; • gérer et optimiser le site d'*e-commerce* : – plan d'action marketing, – budget partagé avec SMD ou vente.	Une partie d'objectifs propres, une partie d'objectifs partagés avec la vente.	**Point de vue** Clients, groupes de clients. **Type de segmentation** Segmentation commerciale par type de clients et/ou par phase du cycle de vie client. **Équipe** Département marketing ou département commercial et marketing + coordination transversale.
Vente **(ou *sales and bids* pour les projets techniques)**	• vendre ; • distribuer ; • gagner des projets ; • entretenir la partie face à face de la relation client.	• objectifs commerciaux de prise de commande, de prix ou marge prévisionnelle par produit, marché, client, projet ; • objectifs d'acquisition de nouveaux clients ; • objectifs de croissance avec les clients existants et de satisfaction client.	**Point de vue** Clients, groupes de clients. **Type de segmentation** Segmentation commerciale par type de clients ou par type de projets. **Équipe** Structures de vente (ou *sales/bids*) et distribution + site d'*e-commerce*.

SECTION IV • Priorités, objectifs, ressources et allocation de ressources en marketing

L'ensemble du marketing est au service d'un seul but : apporter une contribution majeure à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise. **Pour ce faire, son rôle est de construire sur les différents segments de marché et pour les différentes offres et marques des positions concurrentielles fortes et défendables qui sont la clé de cette croissance et de cette rentabilité présente ou future.**

La stratégie marketing est une stratégie concurrentielle, tout comme le sont la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale. On va donc retrouver en marketing les questions et décisions fondamentales attachées à toute stratégie concurrentielle. C'est l'ensemble de ces différents arbitrages de priorités, d'objectifs et de ressources qui constitueront les lignes directrices des actions préconisées dans les plans marketing.

➥ Quelles sont les priorités ?

Pour l'analyse que nous faisons de la situation, quels sont les éléments les plus importants, pour lesquels nos ressources seront engagées avec les meilleurs résultats ou qu'il faut traiter prioritairement.

– Ont-ils trait au *business model* ou à la position dans la chaîne de valeur ?
– Concernent-ils de nouveaux marchés ou pays, les produits et les offres, les clients ou les grands comptes, les *stakeholders* ou le réseau de distribution ou de partenaires ?
– Sont-ils plutôt dans le domaine des prix ? de la communication ? du renforcement du réseau commercial ?

➥ Quels sont les objectifs associés à ces priorités ?

Rappelons qu'un objectif marketing en entreprise n'est pas seulement une direction où aller, mais un résultat précis à atteindre, de préférence mesurable. On ne dira pas, par exemple, « l'objectif est d'accroître la part de marché de tel produit » mais « l'objectif est d'amener sa part de marché de 10 à 15 % ».

À partir de la stratégie et des objectifs stratégiques de l'entreprise (ou du métier ou DAS, de la filiale), le marketing va devoir élaborer, pour décliner cette stratégie d'ensemble, la stratégie marketing et différents niveaux et types d'objectifs tant quantitatifs que qualitatifs.

Ces objectifs vont être articulés autour des segments de marché, des lignes de produits ou produits, des groupes de clients et/ou des phases dans le cycle de vie des clients, de la notoriété et de l'image :

– objectifs par segment de marché ;
– objectifs par produit ou service ;
– objectifs liés à la relation et à la fidélisation client ;
– objectifs liés à la notoriété et à l'image ;
– objectifs liés à l'accès au marché, à la distribution et aux *stakeholders.*

Il pourra s'agir par exemple :

– d'augmenter un CA en volume, un CA en valeur, une part de marché ;
– d'augmenter un taux de contribution ou un taux de marge ;

– d'améliorer un indicateur de notoriété ou d'image auprès des clients, un taux de satisfaction, de conquête, de fidélisation, un indicateur de présence ou de réputation dans les médias sociaux ;
– d'équilibrer un portefeuille de produits, de prospects ou de clients.

Les objectifs marketing seront en même temps divisés en objectifs liés à la stratégie marketing globale ou détaillée, c'est-à-dire structurants pour l'avenir *versus* objectifs de pilotage, à plus court terme. Par exemple, doubler le nombre de distributeurs sera un objectif de la stratégie marketing tout comme doubler la part de marché d'un produit, alors qu'augmenter de 10 % l'an prochain le nombre de participants à un événement annuel sera un objectif de pilotage marketing.

Il est important de noter que tous les objectifs marketing possibles ne pourront pas être atteints ou même poursuivis simultanément et n'auront pas le même statut ou la même importance dans une situation donnée. La hiérarchisation des objectifs par ordre d'importance, comme par ordre de priorité dans le temps, sera donc l'un des éléments essentiels de la fixation des objectifs marketing.

Il en va de même du réalisme des objectifs, en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise, tout comme de ses ressources globales et de leur allocation. Toutes les entreprises veulent augmenter leurs volumes et leur part de marché. Toutefois, si on pouvait visualiser sur un même marché les objectifs de toutes les entreprises en concurrence, on obtiendrait bien souvent un total deux ou trois fois supérieur à la taille du marché considéré. Il n'est donc pas certain que tous les objectifs marketing soient fixés de façon réaliste !

L'ensemble des objectifs marketing seront *in fine* coordonnés et repris dans le plan marketing assortis de réponses à la question : « Comment atteindre ces objectifs ? »

➥ Quelles sont les ressources disponibles, comment et à quel moment faut-il les engager ?

Le marketing dispose à la fois des ressources qui lui sont affectées dans le cadre du budget marketing et de ressources humaines internes. De quelles ressources disposons-nous ? Pouvons-nous disposer de ressources supplémentaires en convainquant du bien fondé d'un budget et d'équipes marketing accrus ? Comment pouvons-nous affecter au mieux ces ressources par exemple entre :
– nos différents produits et services ;
– nos différents segments de marché et groupes de clients ;
– nos prix, notre communication, notre réseau de distribution ou de partenaires ;
– nos différents moyens et actions de marketing opérationnel destinés à soutenir l'effort commercial pour nos produits et services.

SECTION V • Marketing et stratégie d'entreprise : un vocabulaire et certains outils partagés pour l'analyse et la décision

Le marketing, tout comme la stratégie d'entreprise est affaire de compréhension et d'anticipation du ou des territoires de compétition, de priorités, d'objectifs, d'allocation de ressources… et bien sûr de qualité dans l'exécution !

Il est donc naturel que l'on retrouve en marketing des outils partagés avec la stratégie, puisqu'ils répondent à des préoccupations du même type. Il est toutefois à noter, et c'est là une confusion fréquente, que ces outils ne s'appliqueront pas aux mêmes objets, ni au même niveau de détail ou pour prendre les mêmes décisions dans les deux cas. Citons quelques-uns de ces mots communs aux deux disciplines et de ces outils, véritables « couteaux suisses » partagés entre le marketing et la stratégie d'entreprise.

A • Le vocabulaire partagé

Pour ces quelques mots, nous nous limitons aux utilisations les plus courantes sans prétendre être exhaustifs.

Tableau 2.

Notions clés	Pour la stratégie	Pour le marketing
Marché	Territoire de compétition stratégique, on parlera « des marchés » pour tous les marchés de tous les métiers et « du marché » pour l'ensemble du marché du métier considéré.	Territoire de compétition marketing : « le marché » désignera le marché total, « les marchés » désigneront les segments de marché, c'est-à-dire des groupes de consommateurs ou de clients ayant un besoin et des réactions similaires à l'offre marketing, notamment au prix. On parlera de marché total, potentiel, accessible, captif, etc.
Facteur clé de succès ou *Key Success Factor* (KSF)	Un élément stratégique indispensable pour le succès stratégique dans un métier.	Un élément marketing indispensable pour le succès marketing sur un segment de marché.
Position concurrentielle	Place (ou « force ») stratégique de l'entreprise face à ses concurrents dans un métier donné.	Place (ou « force ») marketing de l'entreprise face à ses concurrents pour un produit ou sur un segment de marché.
Avantage concurrentiel	Avantage stratégique sur les concurrents dans un métier donné, obtenu sur la base des coûts ou de la différenciation.	Avantage marketing pour un produit ou sur un segment de marché, découlant également des coûts ou de la différenciation.
Portefeuille	Portefeuille de métiers ou encore ensemble de métiers candidats pour l'allocation de ressources.	Ensemble de produits, de segments de marchés, de clients ou de projets candidats pour l'allocation de ressources.
Allocation de ressources	Au niveau *corporate*, répartition des ressources entre les différents métiers, au niveau métier, répartition des ressources stratégiques entre les actions et les fonctions de l'entreprise.	Répartition des ressources marketing entre les différents produits, marchés, clients, éléments du mix.
Segmentation	Découpage pour créer des segments stratégiques.	Découpage pour créer des segments marketing.
Ciblage	Sélection stratégique entre les métiers pour décider des métiers prioritaires.	Sélection marketing entre les segments de marché, les clients ou les projets pour décider des priorités.

Positionnement	Identité stratégique que l'entreprise veut se créer face à ses concurrents au sein d'un métier.	Identité marketing que l'entreprise veut se donner, donner à sa marque ou à un « produit » face à ses concurrents sur un segment de marché donné.
Proposition de valeur	Proposition de valeur stratégique sur un métier.	Proposition de valeur marketing pour un produit ou une offre sur un segment de marché.
Communication	L'ensemble de la communication de l'entreprise : institutionnelle, interne ou à destination du marché, centrée essentiellement sur la notoriété et l'image de l'entreprise et de son nom, voire de ses marques principales.	Essentiellement la communication vers le marché et les clients, s'intéressant à la notoriété et à l'image non seulement de l'entreprise mais de ses différents produits et marques sur ses différents segments de marché.

B • Quelques « couteaux suisses »

➥ L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

– En stratégie : analyse synthétique de la position concurrentielle dans un métier.

– En marketing : analyse de la position concurrentielle pour un produit ou un segment de marché.

➥ Les matrices attraits, atouts

– En stratégie : outil d'aide à l'allocation de ressources au sein d'un portefeuille de métiers. La matrice BCG en est une des représentations les plus connues, valide uniquement pour les métiers de coût-volume avec le taux de croissance du métier comme attrait et la part de marché relative comme atout.

– En marketing : outil d'aide à l'allocation de ressources au sein d'un portefeuille de produits, les segments de marché ou les clients, avec différents critères d'attrait et d'atout possible : par exemple le taux de croissance ou la rentabilité en attrait et la part de marché simple ou relative en atout.

NB : il existe également en stratégie d'autres modèles ou matrices de décision stratégique que celle, célèbre et à quatre cases du BCG première version : matrice ADL de type position concurrentielle/attrait du secteur à plusieurs modalités par dimension ou bien matrice Mc Kinsey/matrice GE utilisant une combinaison de critères d'attraits et une combinaison de critères d'atouts. Le but est toujours de positionner les métiers ou DAS afin d'allouer les ressources.

➥ Les stratégies génériques

– En stratégie : les trois stratégies possibles dans un métier : coût-volume, différenciation, focalisation. Il fait encore débat de savoir si la création de nouveaux espaces stratégiques (stratégie « océan bleu ») constitue réellement une quatrième stratégie générique. On lira ou relira à ce sujet *Blue Ocean Strategy* de Kim W. Chan et Renee Mauborgne, paru en 2006 ou sa traduction française parue en 2010.

– En marketing : les trois mêmes stratégies possibles appliquées à un segment de marché ou pour un produit.

Du produit à l'offre monétisée dans la stratégie marketing

SECTION I • Problématique de l'offre

A • Posons le problème
B • Les entreprises et l'offre : négligence coupable ou manque d'information ?
C • Deux cas à méditer

SECTION II • Définition du marketing du produit

A • La définition du produit
B • Les quatre niveaux ou les étapes du développement de l'offre
C • Offre et innovation

SECTION III • La question de la valeur au centre des débats marketing

A • Valeur et différenciation
B • Qu'est-ce qu'un « bon » produit ou une « bonne offre » ?
C • Qu'est-ce qui « fait valeur » pour les consommateurs et les clients ?
D • Quels sont les leviers de la différenciation ?

SECTION IV • Politique d'offre et investissements

A • Remarques liminaires
B • Portefeuille d'offres et décisions d'investir

SECTION V • Politique produit et marketing : comment créer des produits et des offres à succès ?

A • Rentabilité et satisfaction client
B • Les phases de création de l'offre
C • Deux approches pour construire l'offre : *Push* (poussée par le producteur) & *Pull* (tirée par le client)
D • Méthodes de construction de l'offre basée sur la relation client
E • Méthode de l'Analyse conjointe
F • D'autres méthodes

SECTION VI • L'offre monétisée : le marketing-mix au complet

A • Offre et marketing-mix
B • Prix et *pricing*
C • Fixer le prix
D • Mise sur le marché de l'offre
E • Communication

SECTION I • Problématique de l'offre

A • Posons le problème

« De la révolution industrielle à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les producteurs ont eu un rôle prépondérant dans la décision de fabriquer et de mettre sur le marché les produits qui correspondent à leur savoir-faire, à leur tradition ou leur éthique. C'est l'époque où Henry Ford pouvait mettre en œuvre son savoir-faire technique, son goût de la rationalisation et sa vision sociale dans la Ford modèle T, modèle parfaitement standardisé qui a servi de support à de nombreux travaux sur l'organisation scientifique du travail, l'effet d'apprentissage et les économies d'échelle. Cependant, au début des années 1930, une telle stratégie n'était plus en mesure de concurrencer efficacement la pénétration de Général Motors qui offrait alors une gamme de modèles différenciés permettant de satisfaire des besoins multiformes de divers segments de marché. Le marketing était né avant d'être formulé en termes de concepts, de théories ou de doctrine.
C'est dans la manière dont l'entreprise choisit les produits offerts à la clientèle que l'approche marketing diffère fondamentalement des comportements de producteur. Au choix centralisé et technocratique de celui-ci, se substitue la somme des décisions d'achat (ou de non-achat) prises quotidiennement par de multiples clients potentiels. »

Source : J.-C. Tarondeau, *Encyclopédie de Gestion*, Édition Economica, vol. 3, p. 2358.

L'analyse de J.-C. Tarondeau décrit bien l'évolution des approches en matière de politique produit et l'exemple Ford-General Motors illustre très pertinemment la rupture stratégique dans ce domaine. Mais c'est faire preuve d'optimisme que de penser que de nos jours les firmes :

– ont adopté massivement et concrètement la focalisation sur le client existant ou potentiel pour concevoir et mettre sur le marché leurs produits ;
– ont admis que le vieillissement de leurs produits existants mérite la même attention et les mêmes efforts tournés, ou plutôt centrés sur le client.

Mais on admettra que son analyse constitue un excellent point de départ en illustrant concrètement la démarche « ingénieur » et la démarche « marketing ». Nous verrons, au cours de ce chapitre, que ces deux piliers de la « création de valeur » vivent en réalité sur le mode de la « coexistence pacifique » et que le facteur clé de succès serait plutôt de les transformer en piliers fondateurs d'une culture de « coopération active » de tous les instants.

B • Les entreprises et l'offre : négligence coupable ou manque d'information ?

En 2007, Henri de Bodinat, lançait un « pavé dans la mare » du marketing avec son ouvrage *Les mystères de l'offre* (Éditions Village mondial) qu'il sous-titrait : « Enquête sur une stratégie orpheline ». Il en intitulait l'introduction : « L'offre ou la cendrillon du management » ! Dans la seconde édition de cet ouvrage, parue en 2009, *La stratégie de l'offre/gagner la crise et l'après-crise*, il intitule cette fois l'introduction « La crise et l'offre » et il y écrit : « En période de crise, l'offre idéale évolue vers la simplicité combinée à la richesse des attributs, vers la qualité combinée à la frugalité, vers le produit essentiel combiné à des services de support. L'offre devient encore plus centrale, mais encore plus complexe à définir et à gérer. Raisons supplémentaires de la placer au cœur de la mission de l'entreprise, d'en faire "le pivot" ».

Dans *Les mystères de l'offre* (p. 3) comme dans *La stratégie de l'offre* (p. 5), Henri de Bodinat pointait du doigt l'énorme écart entre les opportunités et les menaces de la mondialisation d'une part, et l'attitude statique de la théorie du management d'autre part, « en retard d'une guerre » (p. 3). Il appelait à une remise en cause, voire à une refondation des offres des entreprises pour faire face au nouveau contexte né de la crise, au contraire d'un management sous-estimant ou ignorant l'impact décisif de l'offre sur la rentabilité des entreprises comme sur la profitabilité des marchés.

Bien sûr, tous les ouvrages de marketing s'intéressent au processus d'innovation, à la création d'un produit nouveau, à son lancement sur le marché, à son management marketing au fil du cycle de vie du produit, au management d'un portefeuille de produits. Il nous semble cependant qu'Henri de Bodinat a parfaitement raison de souligner qu'il manque souvent au marketing d'explorer de manière plus approfondie l'une de ses composantes stratégiques pourtant absolument essentielle : la manière dont l'entreprise peut définir et exécuter une stratégie d'offre gagnante.

La question de l'offre est au cœur du marketing car la mécanique marketing ne peut s'appliquer efficacement que sur des « offres pertinentes ». Nous parlons évidemment ici de l'offre marketing et non « d'une offre » au sens de faire une offre à un client c'est-à-dire un devis, une proposition, une réponse à un appel d'offres, etc.

Bien sûr, on pourrait demander « de quel type de management parle-t-on ? » Celui sous-jacent aux « *business model* » du Boston Consulting Group, de Porter, de « *Red Ocean* » ou de « *Blue Ocean* » ? S'agit-il de managers européens ? Américains ? Ceux des pays émergents ? Ceux du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) ?

On ne rappellera jamais assez que les livres consacrés aux stratégies marketing ont presque exclusivement « théorisé » les pratiques américaines, puis européennes.

Malgré tout, nous sommes d'accord sans réserve sur le fait que l'offre est bel et bien « orpheline », en particulier, selon nous, dans la plupart des ouvrages et chapitres consacrés à la « politique produit en marketing », alors que cette question de l'offre est au cœur de la réussite ou de l'échec des entreprises et que leur pratique est riche d'enseignements au plan mondial. En revanche, si on pouvait accéder à l'information très confidentielle sur les stratégies d'offre en Europe, en Asie comme aux USA, on découvrirait des initiatives, pas toujours très formalisées mais ô combien créatives, performantes et aux résultats très probants.

Dans un contexte de concurrence mondiale, face au dynamisme et à la montée en puissance de la concurrence venue des pays émergents, les entreprises des économies développées seraient bien inspirées, sans exception, en portant une attention extrême à leur propre stratégie d'offre comme à celle de tous les « nouveaux entrants ».

Pour toutes ces raisons, après avoir présenté rapidement les thèmes habituels de « la politique produit en marketing », nous essaierons d'apporter quelques éclairages complémentaires sur la stratégie d'offre, sans prétendre évidemment le clore. Nous développerons quelques points particuliers qui nous semblent importants dans la problématique concrète des entreprises sur ce thème. C'est ainsi que nous aborderons la cocréation de produits et d'offres avec les clients ou encore le lien entre la stratégie d'offre et les décisions d'investissements.

C • Deux cas à méditer

➥ Stratégies d'offres des « *Hidden Champions* » ou la réussite allemande

Le cas des entreprises allemandes illustre parfaitement notre perception de la situation de l'offre. Voilà des sociétés championnes, chacune dans un segment de marché précis, contournant avec intelligence la compétition par les prix et dominant les concurrents avec des parts de marché que d'aucuns jugeraient insolentes. Est-ce un miracle économique ou l'application, sans doute intuitive de certaines règles de stratégies d'offre ? La pratique des affaires chez nos voisins allemands est « intimiste » avec les clients et s'appuie sur un réseau de sociétés allemandes traditionnellement dynamiques à l'international. On lira avec beaucoup d'intérêt le livre de Hermann Simon, *The Hidden Champions of the 21st Century*. Ce livre analyse, avec force détails, le succès des entreprises allemandes, *leaders* mondiaux dans leurs marchés. Ce sont de nombreuses entreprises de taille moyenne qui prospèrent dans la discrétion et desquelles beaucoup de firmes françaises pourraient s'inspirer pour améliorer à la fois vision stratégique et méthodes de structuration de l'offre.
Hermann Simon nous dit : « Fundamentally *normal* companies like the hidden champions, which have reached leading positions in their markets with specific strategies, are far more suitable role models and instructive examples. Small and midsize enterprises across the world can learn a lot more from these little-known market leaders than from the highly visible large corporations. »

➥ Stratégies d'offres des pays émergents : la valeur au centre des offres !

On oublie trop souvent toutes les conséquences de cette idée simple que les profits proviennent non seulement la baisse des coûts mais aussi de la valeur que l'on réussit à créer et à faire payer par le marché. Peut-être, parce que les résultats sont plus immédiatement mesurables à la suite de plans de réduction des coûts. Mais faisons-nous vraiment de même (plans d'actions) dans les deux seuls domaines créateurs de valeur marché : l'innovation, qu'elle soit technique ou non et le marketing ?
Une étude[1] récente de Heiting Tsai et Andrea B. Eisingerich sur les stratégies d'offres déployées par les firmes multinationales des pays émergents nous apprend que du côté de l'Asie, les politiques de l'offre ont atteint un degré de sophistication très élevé et démentent totalement les « lieux communs » sur la compétitivité par les prix bas.
Nos deux auteurs s'appuient sur une conviction partagée avec l'ex CEO de ACER, à savoir que la R & D et le marketing sont deux dimensions essentielles sans lesquelles les politiques produits n'ont aucune chance de réussir à l'international.

> "…The founder and former CEO of Acer, Mr. Shih, argued that the most value-added components of any technology value chain, which also yield the highest profit margins, are R&D and marketing. Specifically, firms that specialize in the R&D of core hardware or software (such as CPU, DRAM, and operation systems) and sales/marketing (such as marketing with brand names or providing customer service) would enjoy higher profit margins than firms that operate the middle part of the value chain activities (such as manufacturing and assembling PCs). Thus, marketing is an integral component of emerging market firms' success in their efforts to enter global markets".

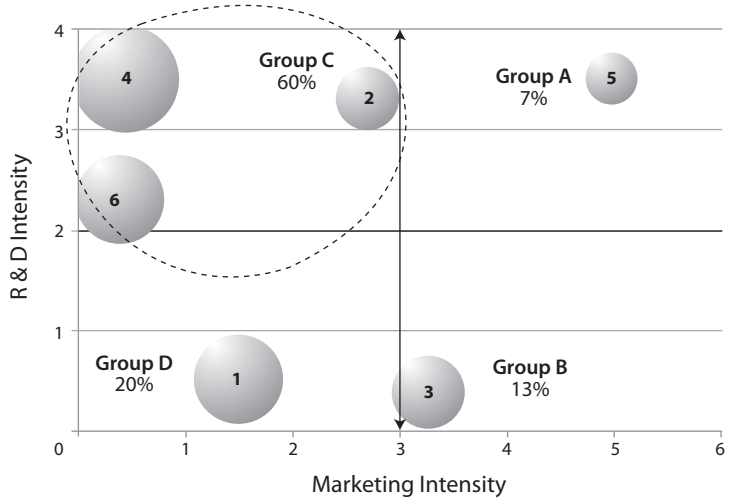
1. H. Tsai & A. B. Eisingerich, "Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms", *California Management Review 2010*, vol. 53, n°1.

Ces deux dimensions ont été complétées par quinze variables telles que le type de marchés visé (marché de masse, marché de niches), nombre de pays pénétrés, vitesse de l'expansion internationale… Les données ont été rassemblées sur 138 multinationales de quatre pays émergents (Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong, Inde) actives dans des secteurs très divers. Deux méthodes ont été utilisées :

– une segmentation basée sur les deux critères (intensité R & D et intensité marketing, c'est-à-dire les dépenses en proportion du chiffre d'affaires) pour former des groupes homogènes ;
– une analyse factorielle (analyse en composante principale) de l'ensemble des données.

Les deux approches convergent. Les résultats sont présentés dans le graphique suivant, reproduit et synthétisé par nos soins dans un but de simplification et de pédagogie. Les commentaires en anglais, sur les différents segments sont des citations extraites de l'étude.

Clusters of Internationalization of Firms Based on R & D and Marketing Intensity



Multinational Challenger (Group A)

Firms in Group A (i.e., Cluster 5) are multinational challengers. Examples of this type include Samsung and LG. Firms in this group are truly global players in the world economy. They are involved in the most important value chain activities, which require the highest level of both R & D and marketing investments. Their competitive strategies are similar to those of multinational enterprises from the most developed economies, and include such factors as strong brand names, technological innovation, and globally integrated networks of operations. Firms in this group have strong organizational capabilities and are diversified in their products and geographical coverage in the global markets. With strong brands and technological capabilities, firms in Group A often target advanced global markets and penetrate multiple markets within a short period of time. These firms adopt new product strategies and focus on product differentiation. This type of firm represents true multinational challengers that implement internationalization strategies globally.

Proposition 1: For multinational challengers, their internationalization strategy can be best summarized as follows: they target global markets; adopt a new product development strategy and pursue a wide product range; develop a global branding strategy and focus on product and process innovation; and take a more proactive approach to internationalization and penetrate multiple overseas markets simultaneously.

Global Exporter and Importer (Group B)

Firms in Group B (i.e., Cluster 3) are global exporters and importers. Examples of this type include Hutchuson-Whampoa (Hong Kong) and Li-Fung Ltd. (Hong Kong). These firms are generally older and transformed into conglomerates from family-owned businesses. They focus on import and export activities and profit from global trading. Firms of this type have sufficient capital and heavily invest in selling and marketing, but they are not involved in high value-added activities due to the nature of their business and the lack of firm specific technological know-how. Firms in this category have management skills, such as global logistics and supply chain management. They often undertake an incremental approach to internationalization and adapt existing domestic products for overseas markets.

Proposition 2: For global exporters and importers, their internationalization strategy can be best summarized as follows: they adopt an incremental approach toward internationalization and expand to one overseas market at a time; target close markets, first; and adapt existing domestic products for overseas markets and provide a wide range of products.

OEM/ODM (Group C) i.e., Original Equipment/Design Manufacturers

Firms in Group C (i.e., Cluster 2, 4, and 6) are often specialized in certain value-chain activities and/or engaged in OEM or ODM activities for major customers from the Triad economies. Examples of this type include Honghai, Taiwan (Cluster 2), TSMC, Taiwan (Cluster 4), and Lite-on, Taiwan (Cluster 6).

Firms in this group can be further defined as global market niche players, OEM/ODM technology leaders, and OEM/ODM technology followers…

OEM/ODM technology leaders are specialized in innovation and have pursued limited activities in marketing and selling. As for the difference between OEM/ODM technology leaders and followers, technology leaders spend more capital and resources on R&D to ensure the development of cutting edge innovations. On the other hand, OEM/ODM technology followers adapt advanced technologies for creative imitation, which also enables them to enter international markets successfully.

However, the similarities among these three types of firms are more fundamental. Niche players target markets that major global players often ignore. They generally pursue intensive technological innovations and develop highly adaptive design and manufacturing capabilities. Their competitive advantage rests on their lower costs (and therefore low prices) but also on high quality due to their tremendous manufacturing capabilities and technological innovations.

Firms in this group are strongly R&D driven and they focus on knowledge intensive activities and are highly flexible and responsive to market demands…

In the high-tech sector, the majority of firms in Group C are born-global firms. Due to their process or product innovations, firms in Group C often expand to overseas markets soon after their inception…

Proposition 3: For OEM/ODM firms, their internationalization strategy can be best summarized as follows: they adopt the born-global model toward internationalization and penetrate multiple overseas markets at once; follow the clients and target advanced markets in the U.S., Europe, and Japan; establish a market presence in niche markets; and adopt a new product development strategy but focus on core products.

Pour finir, les auteurs résument dans un tableau les différentes stratégies d'offre allant jusqu'à décrire, certes sommairement, le mix-marketing adopté par les firmes dans les différents segments.

Tableau 1. Marketing Strategies

Firm Type	Position (Market segment)	Price	People (Clients)	Place (Marketing Mode)	
				Emerging Economies	Developed Countries
A	Global Markets	High Quality Product Differentiation	End-Users	Brand Name	Brand Name
B	Mass Market	Moderate Price Good Service	End-Users	Brand Name	Brand Name
C	Niche Market	Product Differentiation	B2B	Brand Name	OEM
D	Mass Market	Low Price	End-Users	Brand Name	None

L'exemple des « *Hidden Champions* » tout comme l'analyse des firmes des pays émergents situent la question de l'offre à l'échelle internationale, quel que soit la taille ou le pays d'origine de l'entreprise. L'acquisition des compétences en technologie et en marketing est une quête assidue, organisée dans les pays émergents. Les firmes du monde développé subissent en conséquence une forte pression quant à la refondation de leurs offres. Un enseignement majeur est à déduire de ces exemples : la réduction des coûts est bien évidemment essentielle, mais elle ne saurait, à elle seule, tenir lieu de stratégie d'offre passe-partout. **Il faut non seulement réduire les coûts mais créer de la valeur marché !**

On ne saurait trop conseiller la lecture des revues de marketing et de stratégie publiées en Asie et en Amérique latine afin de se rendre compte des progrès accomplis dans ces contrées, aussi bien par les clients que par les concurrents potentiels.

Et surtout**,** rappelons-nous que le produit est l'élément premier du mix-marketing.

> "Product is the first and most important element of the marketing-mix."
>
> Source: Ph. KOTLER, *Marketing Management*, p. 432.

En effet, le produit ou le service une fois défini, sa mise sur le marché commandera à l'entreprise de choisir un prix, un canal de vente (place), et une action de communication. Les trois autres éléments du mix-marketing doivent donc être déterminés en accord total avec l'élément premier du mix, à savoir « le produit », pour composer l'offre.

Concrètement, les quatre éléments du mix sont indissociables et à certains égards, ils sont abordés presque simultanément, ou du moins avec un regard transversal de tous les instants. Il en va ainsi dans la vie concrète des firmes. On ne continue pas le travail sur un « produit », alors que très tôt on s'est rendu compte de son manque de profitabilité ou de résistances inacceptables de la distribution. Nous choisissons donc

d'aborder le mix-marketing dans ce chapitre consacré à l'offre. Nous y reviendrons bien sûr également dans le chapitre consacré à la définition de la stratégie et à la mise en œuvre de la stratégie.

Mais qu'est-ce au juste qu'un produit pour le marketing ?

SECTION II • Définition du marketing du produit

A • La définition du produit

La définition marketing du produit, par opposition à une certaine tradition du producteur, affirme que la conception, l'amélioration ou l'adaptation du produit ne résultent pas uniquement des compétences techniques internes à l'entreprise. L'exemple de Ford et de GM dans les années 1930 a montré clairement comment la prise en compte des besoins et des goûts des consommateurs a conduit à une offre de voitures élargie aux différentes catégories d'acheteurs. Le succès de la gamme large de GM a fini par noyer le *leadership* technique de Ford dans une nouvelle règle du jeu : le terrain de bataille n'est plus le « marché de masse » mais les segments de marché. Les attentes, les besoins non satisfaits ou mal satisfaits ont sûrement guidé ce constructeur précurseur dans l'approche marketing.

> "Product is anything that can be offered to a market for attention, acquisition, use or consumption that might satisfy a want or a need. Products that are marketed include physical goods (e.g., automobiles, books), services (e.g., haircuts, concerts), persons (e.g., Michael Jordan, Barbra Streisand), places (e.g., Hawaii, Venice), organizations (e.g., American Heart Association, Girl Scouts), and ideas (e.g., family planning, safe driving)."
>
> Source: Ph. KOTLER, *op. cit.*, p. 459.

> Customers never just buy the "generic" product like steel, or wheat, or subassemblies, or investment banking, or aspirin, or engineering consultancy, or golf balls, or industrial maintenance, or newsprint, or cosmetics, or even 99% pure isopropyl alcohol. They buy something that transcends these designations — and what that "something" is helps determine from whom they'll buy, what they'll pay, and whether, in the view of the seller, they're "loyal" or "fickle."
>
> Source: Th. LEVITT, "Marketing Success through Differentiation-of Anything", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 1980.

Theodore LEVITT, dans son article paru dans *Harvard Business Review* de janvier-février 1980 a été le premier à mettre en évidence les points clés déterminants qui sculptent l'offre au gré des besoins et des périodes économiques. Construire l'offre sera un exercice exigeant qui conduit à des stratégies marketing de création de valeur pour le client.

Ph. KOTLER a repris cette classification et y a ajouté un niveau supplémentaire (*core benefits*) pour former les fameux « cinq niveaux » de la définition de l'offre ou du produit, au sens marketing.

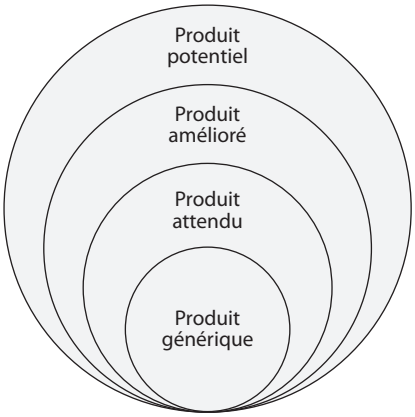
Mais il faut reconnaître que ce « *core benefit* » est inclus dans le produit générique défini par Th. Levitt qui distingue quatre niveaux :

1. le produit générique ;

2. le produit attendu ;

3. le produit amélioré ;

4. le produit potentiel.



On retiendra que le niveau 2 est inclus dans le niveau 1 et ainsi de suite, comme indiqué dans le schéma ci-contre.

Les points essentiels à retenir sont :

- le produit générique (produit commun défini par une norme), nouveau ou existant est au cœur de l'offre quel que soit son stade d'avancement (niveaux 2 ; 3 ou 4) ;
- la qualité du produit générique est une condition nécessaire, sans quoi l'offre n'est pas pérenne ;
- dans la pratique tout est différencié, et un produit de base (*commodity*) est réputé comme tel parce que personne n'a cherché à le différencier ;
- le client est au cœur du processus de la conception du produit, quel que soit le stade de sophistication ou d'enrichissement de ce dernier par les bénéfices ajoutés.

On lira attentivement les définitions suivantes de Th. Levitt, appuyées par des exemples nombreux venant de plusieurs activités économiques.

1. The Generic Product

The fundamental, but rudimentary, substantive "thing" that's the table stakes of business — what's needed for a chance to play the game of market participation — is the *generic product*. It is, for the steel producer, the steel itself — or, in the Detroit example, No. 302, 72-inch, hot-rolled strip…

Not all generic products are the same… Because of slight differences among automobile company manufacturing processes, one supplier's "302" may, in fact, be "better" than another's. One mill's 302 may take certain coatings more easily or quickly than another's. One supplier may fill orders from a single mill, and another from several. In the latter case, the sheen or hue of the generic product may vary slightly from mill to mill, which makes considerable difference in the case of stainless steel that is used for decorative trim. In most cases, these differences are not salient. More important are the characteristics of the expected components of the product.

2. The Expected Product

The expected product is everything… including the generic product. It represents the customer's minimal purchase conditions. What, for example, does the customer consider absolutely essential in a strip steel?

• Delivery. At what plants? When? Not just on what day, but at what hours of each day, so as to minimize valuable space for backup stock and to reduce inventory costs.

• • •

- Terms. Specific prices for specific quantities for specific lengths of time. In the case of a change in list prices, the terms contain negotiable parameters, perhaps linked to such indexes as moving price averages of scrap and other steel-making ingredients over specified periods.
- Support efforts. Depending on what the uses of the product are, the purchaser may expect special applications advice and support.
- New ideas. A normal expectation may include suppliers' ideas and suggestions for more efficient and cost-reducing ways of using the generic product in its various intended forms, such as fabrication, coating, and fastening. All this may be well known, but the underlying principles encompass much more. The failure to fulfil certain more subtle expectations may reflect unfavourably on the generic product. A manufacturer's competitively priced machine tools might have the most sophisticated of numerical controls tucked tightly behind an impressive panel, but certain customers may refuse to buy because output tolerances are more precise than necessary or usable. The customer may actually expect and want less.

3. The Augmented Product

Differentiation is not limited to giving customers what they expect. What they expect may be augmented by things they have never thought about. When a computer manufacturer implants a diagnostic module that automatically locates the source of failure or breakdown inside his equipment (as some now do), the product goes beyond what was required or expected by the buyer. It has become an augmented product. When a securities brokerage firm includes with its customers' monthly statements a current balance sheet for each customer and an analysis of sources and disposition of funds, that firm has augmented its product beyond what was required or expected by the buyer. When a manufacturer of health and beauty aids offers warehouse management advice and training programs for the employees of its distributors, that company too has augmented its product beyond what was required or expected by the buyer.

4. The Potential Product

Everything that might be done to attract and hold customers is what can be called the potential product. For the steel user, the offering may include:

- Suggested technical changes (such as redesign of a component to reduce weight, add strength or durability, cut lateral flex) improve adhesion and desirability of coatings, or enhance safety.
- New methods and technologies for shaping, forming, and fastening steel to steel, steel to plastics, and the like.
- New ideas for lubricants, noise-reducing materials, buffers, and gaskets.
- Tested proposals for easier, faster, and cheaper assembly systems.
- New ideas for varying product characteristics for various user segments, such as commercial fleets, taxi fleets, and rental companies, each of which has its own buying criteria.

As with most things in business, nothing is simple, static, or explained very reliably by textbook taxonomies. One thing is certain: there is no such thing as a commodity — or, at least from a competitive point of view, there need not be. Everything is differentiable, and, in fact, usually is differentiated.

Source: Th. Levitt, *op. cit.*

La liste est sans fin car la capacité d'imagination pour détecter et satisfaire des besoins orphelins est illimitée !

B • Les quatre niveaux ou les étapes du développement de l'offre

Mais une idée directrice soutient la classification en quatre stades de Th. Levitt. Nous comprenons cette classification « pédagogique » comme « l'itinéraire de la croissance de l'offre » ou comme les « étapes du développement de l'offre ».

– **L'étape 1.** Le produit selon des spécifications techniques définies par une norme nationale ou internationale. À ce stade, seule compte la performance d'exécution des producteurs les uns vis-à-vis des autres. Le produit « ***must have*** » ou le respect de la norme est « ***compulsory*** », obligatoire.

– **L'étape 2.** Le produit attendu représente le produit générique adapté à un ou plusieurs besoins précis déduits par l'observation concrète du client ou d'un segment de clients. On dira que l'offre délivrée est **tirée, « *pull* », par le marché**.

– **L'étape 3.** Le produit amélioré par des « fonctionnalités » techniques ou de service initialement non exprimées par les clients mais ajoutées à l'initiative du producteur. On dira que l'offre délivrée est simultanément « tirée par le marché » et « poussée par le producteur ». La stratégie est *Pull-Push*.

– **L'étape 4.** Le produit potentiel place l'entreprise devant des problématiques larges de conception d'offres incluant des produits, des fonctionnalités additionnelles et surtout des services, le tout ayant un ou des impacts majeurs sur la chaîne de valeur des clients. Ce « tout » peut être un système ou même une solution construite pour un client. Les impacts possibles peuvent conduire soit à une réduction significative des coûts d'utilisation, soit à améliorer, différencier le produit final des clients. La conception et la mise en œuvre sont très souvent complexes et exigeantes. On dira, alors que la stratégie d'offre est « *push* ». Mais reconnaissons, et les exemples qui vont suivre en témoigneront, que la frontière entre les approches « *push-pull* » est assez perméable.

Il va de soi que l'ordre des étapes par ordre croissant de valeur de l'offre n'est pas rigide. Une entreprise peut, si elle a les moyens et l'expertise, faire le saut de l'étape 1 à l'étape 4. Mais attention au management de la complexité lors de cette montée en « valeur » brusque qui engage l'entreprise dans une stratégie de rupture !

Nous savons bien que le marketing, depuis le « produit générique » jusqu'au « produit étendu », tend à désigner par le même mot de « produit » des niveaux de plus en plus larges allant même parfois jusqu'à la totalité de la valeur de l'offre. Cela est parfaitement adapté et ne prête pas à confusion pour une bouteille d'eau ou un déodorant, pour lesquels tout le monde s'accordera à dire que le « produit » au sens marketing ne se limite pas au contenu mais comprend de façon indissociable le contenu, le *design*, le *packaging*, la gamme, le nom ou label, auxquels seront ensuite associés un concept ou une promesse.

Mais cette extension par le marketing du territoire du mot « produit » à des « territoires de valeur » de plus en plus étendus, incluant les services associés etc. fait qu'on ne sait plus très bien parfois où finit le « produit » et où commence « l'offre ». Elle crée notamment une difficulté dans certaines entreprises, pour lesquelles la définition des spécifications fonctionnelles et techniques des produits, services, systèmes ou solutions est une tâche très complexe et constitue une composante essentielle de la stratégie *business* dans son ensemble, bien au-delà de la seule stratégie marketing.

Les vocabulaires des entreprises sont variables mais il est essentiel de bien définir ce qu'en interne on appelle « un produit ». Est-ce un « produit » au sens de ses spécifications fonctionnelles et techniques, est-ce l'ensemble de sa valeur d'usage, est-ce l'offre associée à ce « produit » (avec par exemple des produits complémentaires et des services) ou encore l'offre monétisée, c'est-à-dire celle à laquelle on a rajouté les autres éléments du mix ?

En espérant avoir contribué à clarifier les notions de produit et d'offre, nous préférerons au mot « produit », le mot « offre » car l'offre représente l'acte de **proposer une valeur** associée à un contrat, un bien, un service, une idée, alors que le « produit » est plus en résonance avec l'univers de l'acte de produire. L'offre ainsi définie contient des **propositions d'utilités** qui viennent donner des bénéfices (des valeurs) supérieurs au client, qu'il soit utilisateur ou consommateur.

La décision d'achat du client est une décision d'acquisition de valeurs basée sur des comparaisons. Le client décide en fonction des valeurs proposées. Les perçoit-il et les comprend-il ? Sont-elles réelles ou mensongères ? Valent-elles le prix demandé ? La mise en œuvre est-elle simple ou complexe ? Y a-t-il des coûts masqués qui vont détruire une partie de la valeur promise ? *Quid* des offres concurrentes ? A-t-on vraiment besoin de cette offre ? Des offres inférieures, sont-elles suffisantes ? L'expérience personnelle du client, son « réseau » d'information personnel et/ou social y compris Internet, le guide est dans ses choix des produits, de marques, de fournisseurs.

Font partie de l'offre : le produit générique, la gamme, les services, les produits complémentaires, la garantie, le respect du délai de livraison, la flexibilité, la disponibilité du service clients et du service après vente, la relation-client, pour les métiers de projets, les clauses juridiques, le financement, le « *Project management* », les transferts de technologie, et le « *national content* », le prix…

Insistons sur le rôle et l'importance des services comme voie de différenciation de plus en plus incorporée dans l'offre. On distinguera :
- les services plutôt intégrés au produit par nature ou contractuels (le service après-vente, la garantie légale, la maintenance, le délai de réflexion pour un crédit bancaire…) ;
- les services associés à l'acte d'achat (accueil, information sur l'offre, conseils, modalités de paiement, livraison et installation, formation à l'utilisation, réparation…) ;
- les services plutôt optionnels payants (extension de garantie, assurances diverses).

Insistons aussi sur le fait que les services sont, de plus en plus, pour les entreprises, non seulement un enjeu de différenciation mais également un enjeu de croissance et de rentabilité, parce que :
- ils peuvent donner lieu au développement d'activités de service indépendantes des produits ;
- ils sont souvent plus rémunérateurs que les produits ;
- ils peuvent être contractualisés, générant ainsi une activité prévisible et stable ;
- ils ne nécessitent pas toujours des investissements importants (intensité capitalistique faible et retour sur capital employé élevé), bien que de plus en plus de services demandent un investissement préalable pour être délivrés (louer un avion ou un hélicoptère à l'heure de vol…).

Toutefois, s'engager dans le développement de services, ce qui est l'objectif de nombreuses entreprises, ne sera un mouvement profitable, si l'entreprise n'est pas initialement une entreprise de services, que si elle est capable de :
– développer une culture de service, différente de la culture produit ;
– normaliser l'offre de service ;
– mettre en place une organisation adaptée ;
– recruter et manager des ressources humaines qui sont souvent la clé de la rentabilité ;
– pratiquer du « marketing des services ».

C • Offre et innovation

Dans des marchés qui sont des « organismes vivants » toujours en évolution comme nous avons déjà eu l'occasion de le mentionner, la question de l'innovation dans l'offre est une question centrale car elle est souvent la clé de la différenciation sur le marché. L'innovation est également le moyen privilégié à la fois pour un suiveur de « redistribuer les cartes » sur un marché lorsqu'elles ne lui sont pas favorables et pour un *leader* de maintenir ses positions justement en empêchant ses poursuivants de le faire.

L'innovation dans l'offre sur un marché remplit également une seconde fonction : elle permet de maintenir des prix qui, sans elle, seraient inexorablement tirés vers le bas. Par exemple, si l'offre de PC portables n'était composée que de quelques modèles sans lancement de produits nouveaux, ne serait-ce que depuis un ou deux ans, il n'y aurait probablement plus un seul modèle vendu au-dessus de 300 ou 400 euros !

On notera que les marchés présentent à la fois des cycles et des rythmes d'innovation très différents. Dans le métier des « *Personal Devices* » comme les smartphones ou les tablettes, on lancera sur le marché les nouveaux produits à un rythme très rapide. Au contraire, dans le métier du verre d'emballage (les bouteilles), le rythme « d'innovation produit » sera en comparaison très lent.

Mais qu'est-ce au juste qu'innover dans son offre sur un marché ? Nous prenons ici le mot « innover » non pas au sens technique et du débat sur « qu'est-ce qu'une **vraie** innovation technique » mais au sens de « que veut dire mettre sur le marché une offre nouvelle ou différente de son offre précédente ou de celle de ses concurrents ? » C'est bien sûr innover dans les caractéristiques techniques et les performances de son produit (c'est la voie royale du « nouveau produit », si chère aux entreprises de culture technique), mais pas seulement. C'est également « innover » dans tous les aspects possibles de son offre et du marketing qui lui est associé, tous les aspects de ce que nous appellerons un peu plus loin dans ce chapitre « l'offre monétisée » :
– modifier le concept de son produit ou la proposition de valeur qui lui est associée ;
– innover dans le nom, le *design*, le *packaging*, le mode de livraison du produit ;
– élargir sa gamme de produits ou de services pour proposer au marché une « offre plus complète » ;
– créer de nouveaux services directement associés ou non aux produits, parfois sur la base d'innovations internes dans les processus ou l'organisation ;
– innover dans son *business model* : ainsi, louer un produit au lieu de le vendre pourra constituer une innovation, de même que vendre sur Internet au lieu ou en complément de la vente au travers d'un réseau de distribution physique ;

– innover dans son mode de *pricing* ;
– innover dans son mode de distribution ou de partenariats ;
– innover non pas pour ses clients directs mais, dans la chaîne de valeur marché, pour les clients de ses clients ou, encore plus en aval, pour le destructeur final du produit.
– innover dans ses modes de promotion et de communication, dans la nature de ses messages.

Il est important de relever que l'on peut parfaitement innover dans son offre sur le marché sans « innovation technique réelle ». Beaucoup de nouveaux produits ou de nouvelles offres sont d'ailleurs plus des « innovations marketing » diront les puristes ou leurs détracteurs que de réelles innovations techniques. Ils sont pourtant lancés avec des campagnes où les mots « innovation » et « science » sont partout ! Mais peu importe… les marchés sont friands d'innovation et l'important est d'innover.

On le voit, les voies de l'innovation dans l'offre sur un marché sont multiples, font largement appel à la créativité tout autant qu'à la rigueur des chiffres sur les coûts et la rentabilité. Elles vont également bien au-delà de la seule innovation dans le produit.

SECTION III • La question de la valeur au centre des débats marketing

A • Valeur et différenciation

Les clients n'achètent pas des « produits » mais de la valeur. Ils achètent bien des produits et des services mais ils comparent et acceptent de payer la totalité de la valeur attachée à :
– la facilité d'acquisition ;
– la possession et/ou l'usage ;
– l'image de ces produits et services.

Ils achètent, pour un certain prix, l'ensemble de la valeur perçue qui aura été créée et amenée jusqu'à eux.

Pour être encore plus précis, les consommateurs et les utilisateurs effectuent leurs choix (le produit ou service choisi, le fournisseur choisi, le prix accepté…) sur la base :
– de critères qui « font valeur » pour eux ;
– d'une hiérarchie et d'arbitrages entre ces critères : « On ne peut pas tout avoir, un prix très bas en plus ! » D'où l'intérêt du marketing pour les analyses d'arbitrages ou de *trade-off* entre critères ;
– des différences de valeur **telles qu'ils les perçoivent.**

C'est pour cela que valeur et différenciation des offres sont intimement liées, puisqu'on pourrait dire en fait que les consommateurs et les utilisateurs « n'achètent que des différences perçues » et que **« tout ce qui est identique entre deux offres ne compte pas » !** Parmi toutes ses qualités dans les domaines de la facilité d'utilisation des produits (*user friendly*), de leur *design* et de son marketing en général, Apple illustre parfaitement ce principe en ignorant systématiquement dans sa communication tous les aspects non différenciant de chacun de ses produits et en mettant systématiquement en avant une caractéristique particulière qu'il est le seul à posséder à un instant donné face à la concurrence : *design*, écran capacitif, légèreté, richesse de l'Apple Store, etc.

C'est également ce qui explique, *a contrario*, la « banalisation des produits et des offres », avec son cortège de batailles sur les prix et de réductions des marges. Tout le reste revient à être considéré comme « acquis et non différenciant » par le consommateur ou l'utilisateur qui en tirera évidemment profit. Cette banalisation interviendra inévitablement si l'entreprise ne fait pas l'effort d'innover (en technique et/ou en marketing) et de « débanaliser » ou « différencier » ses produits et ses offres en mettant en œuvre des « stratégies de différenciation », que celles-ci reposent sur la technique, l'image ou des services difficiles à imiter. Un produit ou un service « banalisé », au sens marketing, n'est pas un produit simple ou banal. C'est simplement un produit ou un service, éventuellement complexe, mais dont les caractéristiques essentielles sont perçues par le marché comme pratiquement identiques à celles de la concurrence. Il ne reste plus alors que le prix pour départager les concurrents. C'est ainsi qu'un micro-ordinateur portable « ordinaire » ou « standard » est devenu un produit banalisé malgré sa complexité technique. C'est le cas également d'un satellite de télécommunications civiles, à la différence d'un satellite d'observation militaire !

Cette « mécanique de la valeur et de la différenciation » est lourde de conséquences pour le marketing et pour les principes qui doivent guider la conception des « produits » et la stratégie d'offre. Formulons quelques-uns de ces principes. **Sans différenciation**, la bataille tendra à se jouer sur les prix et les marges seront laminées si nous ne parvenons pas à réduire les coûts suffisamment ou suffisamment vite. La différenciation peut se trouver dans le produit ou le service « *stricto sensu* » mais elle peut se trouver aussi dans les services associés ou complémentaires, dans le marketing-mix constitutif de notre offre, dans la relation client ou dans l'image. La différenciation peut même résider dans la seule intensité de la présence sur le marché et de la communication, sans autre élément significatif de différenciation ! Ce n'est pas du tout anecdotique : beaucoup de produits ou de services s'imposent sans avoir quoi que ce soit de meilleur que ceux des concurrents, par un simple effet de « puissance de feu » sur le terrain, de la présence commerciale ou de la communication. Dans une entreprise de projets B2B/B2G, la différenciation peut se trouver, en outre, au niveau des « *bids* » ou éléments de la réponse à des appels d'offres, c'est-à-dire dans les aspects juridiques, de financement, de partenariats, de « *project management* », de transferts de technologie ou « *local content* ». **La différenciation a un coût**, donc la différenciation en marketing est un dialogue permanent entre le coût supporté pour créer de la différenciation et la valeur perçue créée pour le marché. Il pourra s'ensuivre des impasses délicates en cas de mauvaise appréciation des prix possibles face à la valeur offerte et à son coût. C'est pour cela également que l'on procédera à des analyses comparant le coût de chacun des stades de valeur internes de l'entreprise à leur contribution respective à l'avantage concurrentiel. On se demandera ainsi si la *supply-chain*, par exemple, contribue à hauteur de son coût à la valeur totale créée pour le marché et à la différenciation. On pourra se demander, de même, si les achats, la production, le marketing ou la vente y contribuent à hauteur de leurs coûts respectifs. **La perception de la différenciation est aussi importante que la réalité**. Comme le plus souvent en marketing, « *perception is as real as reality* ». La différenciation et ses coûts associés ne servent à rien s'ils ne concernent pas au moins un critère perçu comme important par les consommateurs et utilisateurs du segment de marché considéré.

Par conséquent, il ne sert à rien :

– de posséder une différenciation objective que le segment de marché considéré ne perçoit pas ;
– de posséder une différenciation que le segment de marché perçoit mais ne juge pas importante.

B • Qu'est-ce qu'un « bon » produit ou une « bonne offre » ?

Un bon produit ou une bonne offre, est un produit ou une offre perçus comme supérieurs à ceux de la concurrence, c'est-à-dire qui possèdent au moins un point de supériorité reconnu sur au moins un critère jugé important par le marché, sans avoir de handicap sur les autres.

Il existe une relation très étroite entre la qualité marketing d'un produit et le marché auquel il est destiné : aucun produit n'est bon ou mauvais en soi, il est toujours bon ou mauvais par rapport à un segment de marché particulier, c'est-à-dire par rapport à l'usage qui en est fait. Illustrons ce point par quelques exemples :

– une planche de *funboard* est un excellent produit pour un « *funboarder* » de bon niveau mais c'est un produit sans valeur pour un débutant en planche à voile ;
– un système de radiocommunications militaires qui serait capable de communiquer à travers les montagnes n'a pas de valeur additionnelle dans un pays de désert ;
– un plastique très résistant mais qui dégage des fumées toxiques en brûlant aura de la valeur pour faire des pare-chocs automobiles mais sera interdit dans le bâtiment ;
– un masque de ski antibrouillard est un excellent produit… mais pas pour rouler à moto dans le désert !

On pourrait multiplier les exemples à l'infini. On voit qu'au contraire des spécifications fonctionnelles qui sont définissables objectivement (cela doit être capable de faire quoi avec quel niveau de performance ?) et des spécifications techniques qui sont mesurables (la taille, le poids, la flottabilité de la planche de fun…), la valeur, de son côté, est **relative parce qu'elle est fonction de l'utilisateur et de l'usage fait du produit.**

Il en découle la règle suivante : tout ensemble de spécifications fonctionnelles et techniques destine plus naturellement un produit à certains segments de marché plutôt qu'à d'autres.

Les conséquences sont très importantes en marketing pour le lien entre les caractéristiques techniques des produits et les segments de marchés sur lesquels on pourra les faire réussir avec un marketing adapté. Il faudra :

– soit spécifier les produits en fonction de segments de marchés identifiés ;
– soit, si le produit existe déjà techniquement, résultat d'une innovation technique par exemple, identifier les segments de marchés pour lesquels le produit présente « naturellement » des avantages sur la concurrence en termes de bénéfices clients.

Par ailleurs, un produit ou service qui ne présente aucun avantage par rapport à la concurrence n'est pas interdit de marketing pour autant ! En effet, et nous reprenons

ici les appellations d'Henri de Bodinat, il existe deux autres options en dehors de la « stratégie de la valeur », qu'il qualifie de celle du « marché respecté » :

– La stratégie de « sur-promesse » ou « l'illusion de l'offre » consistant à créer dans l'esprit du marché « une illusion d'offre qui va le pousser à acheter un produit ou un service ». C'est très souvent la communication qui est le « bras armé » de cette stratégie. L'auteur explique parfaitement les différentes variantes de cette stratégie, ainsi que le fait qu'elle ne peut durablement s'exercer que si la promesse est difficile à vérifier (la « santé », le « bonheur »…), si l'entreprise peut en permanence migrer vers de nouveaux marchés où la promesse est à nouveau opérante et qu'elle parvient, par le *lobbying* ou les médias, à bloquer ou freiner le dévoilement de la surpromesse… ce que l'Internet et les médias sociaux rendent de plus en plus difficile !
– La « stratégie de domination ou l'offre libérée du marché », qui consiste à utiliser une position dominante pour « obliger le client à être fidèle » et imposer au marché une offre, peut-être utile, mais que celui-ci ne demandait pas particulièrement. Par exemple, avez-vous choisi de passer à Windows 7 pour vos PC parce que vous n'étiez vraiment plus satisfait de XP ou VISTA, ou bien plutôt parce que Microsoft avait décidé que c'était le moment ? De telles stratégies sont d'ailleurs très fréquentes pour « forcer » le marché à adopter plus rapidement une innovation !

Enfin, nous pensons pouvoir apporter une contribution aux idées de l'auteur par trois remarques. H. de Bodinat inclut dans la stratégie de sur-promesse ce qu'il appelle la « stratégie de harcèlement » consistant à marteler sans cesse au consommateur un même message « jusqu'à ce qu'il cède ». Il nous semble que cette stratégie pourrait être vue comme une quatrième stratégie à part entière, proche, mais d'essence différente de la sur-promesse : celle qui consiste, ni à créer de la valeur, ni à « sur-promettre », ni à dominer mais à l'emporter sans aucun autre avantage que l'intensité de la présence commerciale ou de communication. C'est une stratégie que l'on voit de plus en plus à l'œuvre à l'heure où les entreprises, souvent par obsession de la technique ou manque de réflexion sur leur offre, disent pour la plupart qu'elles ont de plus en plus de mal à trouver des différenciations significatives. Ce travail sur l'offre est tout aussi vital pour le B2B que pour le B2C. Même si la plupart des idées formulées par H. de Bodinat sont universelles, elles mériteraient d'être spécifiquement transposées, illustrées et enrichies pour les univers particuliers du B2B et du B2B/B2G *high-tech*. À quand un ouvrage tel que *Les mystères de l'offre* ou un *La stratégie de l'offre* illustré d'exemples uniquement pris dans le B2B et dans le *high-tech* B2B/B2G ? Il faudra alors, embrasser toute la richesse du dialogue entre :

– les offres à créer pour les marchés ;
– la dynamique technico/industrielle : celle-ci concerne l'innovation dans les produits, services, systèmes et solutions complexes, le lien entre la définition, le développement des produits et les « projets » qui menacent toujours de les influencer exagérément, les « *roadmaps* techniques » et les « plateformes techniques », le « re-*use* »… c'est-à-dire tout ce que les entreprises du *high-tech* B2B/B2G appellent leur « politique produits ».

Il nous semble que le contexte français est quelque peu particulier au regard du plaidoyer en faveur de l'offre. En effet, le débat sur la compétitivité des coûts et des charges, entre politiques et organisations patronales et syndicales, fort médiatisé en France, occulte

le débat dans les entreprises, voire les réalisations d'offres pertinentes et réussies à l'international comme sur le marché intérieur. Une des raisons en est que l'accès à l'information sur l'offre des entreprises est difficile parce que celle-ci est très confidentielle. À quand des études concrètes en France du type de celles sur les multinationales des pays émergents ou sur les « *hidden champions* allemandes » qui, malgré des coûts élevés et un Euro fort continuent à afficher une santé insolente et une vulnérabilité notoirement faible à la concurrence par les prix ?

C • Qu'est-ce qui « fait valeur » pour les consommateurs et les clients ?

Nous apporterons ici une réponse simple, faute de place pour la développer, sous forme de pistes de réponse à la question : « Dans quelles directions pouvons-nous chercher pour nos offres et nos marchés les éléments qui "font valeur" ? »

Pour les consommateurs, si on veut faire « rustique », on cherchera dans les directions du « bon vieux SONCAS », c'est-à-dire, la sécurité, l'orgueil, la nouveauté, le confort, l'argent, la sympathie… Si on veut approfondir, on lira les ouvrages sur « le comportement du consommateur » et on suivra, de plus, les publications et articles actuels sur l'influence de l'Internet, du bouche-à-oreille (WOM pour *word of mouth*), du *buzz*, des médias sociaux sur les processus d'influence et de décision du consommateur ou de la famille.

Pour les utilisateurs B2B/B2G :

– au plan des « motivations de l'organisation », même si cette expression est un peu abusive, on cherchera dans les directions suivantes : la réduction du risque perçu, le gain (prix d'achat, réduction des coûts complets, « vent arrière » par rapport aux concurrents), les habitudes, routines et processus, l'obligation (délais, disponibilité des stocks par exemple) et la préférence organisationnelle (pays, taille d'entreprise, cultures compatibles, etc.) ;
– au plan des motivations des décideurs au sein des utilisateurs, on cherchera les pistes du côté de : la réduction du risque professionnel et de la responsabilité personnelle, l'ambition et la carrière, l'attrait pour la nouveauté, le souci de ne pas modifier des processus et habitudes de travail existantes comme de ne pas se compliquer la vie, l'argent et la sympathie personnelle.

D • Quels sont les leviers de la différenciation ?

Il existe, pour une entreprise, différentes voies et possibilités pour construire de la différenciation :

– **les prix** : cette voie, la plus évidente, est en général dangereuse si elle ne s'inscrit pas clairement dans une stratégie adaptée et supportée par une politique de réduction des coûts. En B2B notamment, se différencier par les prix n'aura en général aucun effet sur les volumes et entraînera simplement une baisse générale des prix et des marges au seul bénéfice des clients ;
– **la communication et l'image** ;
– **la relation client** : le mode de relation et l'ensemble des services associés à la relation client font partie intégrante de l'offre et peuvent créer la différenciation recherchée, même en l'absence de toute différenciation produit. En B2C, ce sera par exemple

la qualité d'un site d'*e-commerce* et de ses services, ou encore la qualité de l'accueil et des prestations d'un concessionnaire automobile. En B2B, la différenciation autour de la relation est essentielle par les caractéristiques spécifiques de « l'offre relationnelle » faite aux clients ou aux grands comptes (*Key Accounts*) ;

– **l'innovation dans les caractéristiques techniques** des produits et dans les services ;
– **l'innovation dans le** *business model* et la proposition de valeur qui lui est associée : ce point est très proche mais plus large que la création de valeur dans l'offre ;
– **la création de valeur dans l'offre et le mix-marketing**, c'est-à-dire la cohérence, la créativité et la pertinence de l'offre et des éléments du mix qui la constituent. Elle n'est possible qu'avec :
  – l'intimité avec le marché,
  – la compréhension fine des besoins exprimés ou non,
  – la juste appréciation, pour chaque caractéristique de l'offre, du niveau de performance susceptible de créer la différenciation positive désirée ;
– la « puissance de feu » de la présence commerciale et de communication ;
– dans les métiers de projets, par les éléments non techniques et non économiques des réponses aux appels d'offres : juridique, financement, management du projet, transferts de technologie, offsets.

Les lecteurs qui souhaiteraient approfondir cette question pourront se référer à *Business Market management – understanding, creating and delivering value*, de James C. Anderson, James A. Narus et Das Narayandas, Pearson International Edition.

SECTION IV • Politique d'offre et investissements

A • Remarques liminaires

Il est fortement conseillé de se défaire de certains principes érigés en dogme, à savoir qu'il suffit que l'entreprise obtienne une part de marché dominante dans un marché en croissance pour que les profits s'en suivent ! Erreur !

Toutes les stratégies de domination ne conduisent pas forcément à une génération « spontanée » du profit ! Tout dépend du *business model*. Si les volumes croissants abaissent les coûts de production, alors la part de marché a de la « valeur » pour le producteur. Le mode de production, les outils industriels seraient adaptés au marché de masse ; sinon, appliquer des principes stratégiques hors de leurs conditions d'utilisation, de leur *business model* conduit à des catastrophes industrielles et sociales. Le cimetière des belles idées puisées sans discernement dans les livres en est rempli !

Notre parti pris d'homme de marketing est d'inverser le mode de penser.
Au lieu de dire :

• Gain market share.
• Profitability will follow.

On dira :

> 1. What's most important to the customer?
> 2. Where can we make a profit?
> 3. How can we gain market share in that space.
>
> Source: A. J. Slywotzky and D. J. Morrison, *The profit Zone*, Times Business, p. 9.

Par ailleurs, on dira aussi que la croissance pérenne « garantie » n'a toujours pas trouvé « d'assureur » ! En effet, autant l'économiste est familier avec les fluctuations de la demande, autant, dans l'analyse stratégique, on voudrait que la croissance dure indéfiniment. Pensez aux matrices du BCG et à leur pouvoir de « séduction » sur des étudiants ou des cadres en formation au marketing et à l'analyse stratégique ! La croissance et la part de marché relative seraient les moteurs uniques de la génération des profits ! Mais le client dans tout cela ? On oublie trop souvent de dire que le modèle du BCG « classique » ne s'applique que dans les métiers de coût-volume (effets d'expérience + marché de masse), tout comme on oublie souvent que les surcapacités sectorielles deviennent inévitables lorsque toutes les entreprises d'un même secteur cherchent à gagner de la part de marché relative par les prix.

➥ Pour qui investir ? Rôle du marketing

Développer son offre implique presque toujours des investissements, parfois lourds, très souvent industriels ainsi qu'un pari sur la croissance. De ce fait, le marketing doit contribuer, au moins par l'analyse du portefeuille clients, à la validation marketing des investissements concernés.

Le témoignage d'un ancien de l'industrie aérospatiale cité dans *Profit Zone* attire l'attention sur les dangers des périodes à croissance rapide.

> "Managing in a downturn is hard, but managing high growth intelligently is much harder. You're tempted to overbuild capacity, add infrastructure, headcount, lots of fixed cost. Then when the growths recede, you're stuck in a no-profit zone with lots of resources and lots of red ink. It's a great way to destroy shareholder value. Businesses do it all the time."
>
> Source: *Op. cit.*, p. 8.

En effet, l'expérience enseigne que les demandes d'investissement de capacités émergent toujours en haut de cycle et jamais en bas de cycle. C'est une évidence. Peut-être. Durant la phase haute, banquiers et producteurs sont tellement convaincus de la nécessité, voire de l'urgence, d'investir que toutes les « bonnes questions » sur la nature de la croissance, ses moteurs, sa qualité passent à la trappe. Les banquiers se bousculent pour prêter de l'argent et se font rares et silencieux en bas de cycle.

Pourtant, bien que l'on connaisse parfaitement les délais de construction des unités de production supplémentaires, on persiste dans l'erreur, comme si la croissance était garantie ! Mais il faut un courage « fou » pour investir en bas de cycle et faire, tant bien que mal, coïncider l'arrivée sur le marché des nouvelles capacités avec le niveau de

la demande ! Bien sûr que ces problèmes n'existent que dans les secteurs à demande fluctuante. Et ils ne sont pas rares du tout, en B2B comme en B2C ! Bien sûr que la prévision est un art difficile, voire impossible… pour certains !

Mais tout ne se réduit pas à l'épineuse question de la prévision. En effet, deux approches d'investissement cohabitent. Celle qui lie les choix d'investir à des prévisions et celles qui fondent la stratégie de croissance sur un portefeuille d'offres en constante évolution où l'entreprise se posent les bonnes questions sur :
– la mise en cause de l'offre ou du portefeuille d'offres ;
– les voies d'amélioration et d'innovation ;
– la quête des besoins non satisfaits ;
– l'approfondissement de la relation-client.

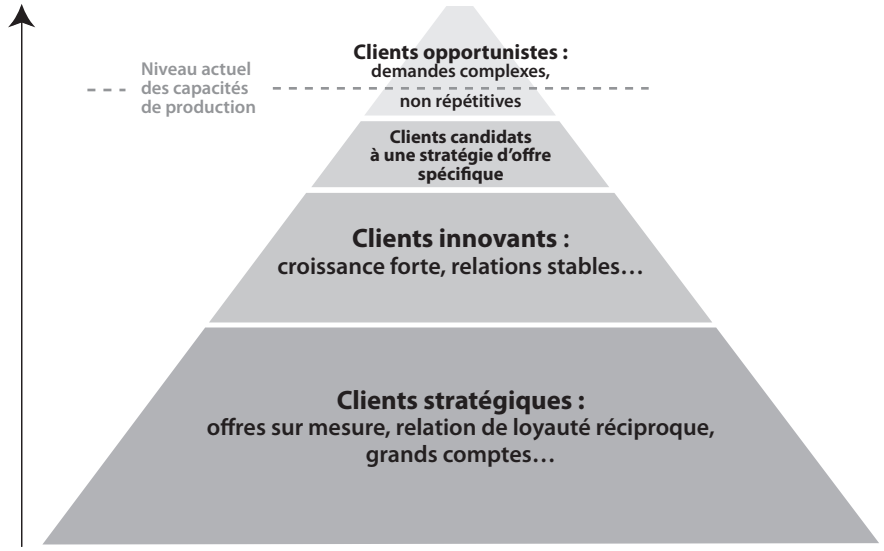
Dans le premier cas, même si on dispose de prévisions de la demande alternant phase de hausse et phase de baisse, ou encore de scenarii, certains décideurs sont troublés, et préféreront simplifier à l'extrême… ils tireront… trop souvent la moyenne des scénarii !

Un conseil : lorsque dans le marché, les acteurs sont de plus en plus nombreux à parler de croissance, il est peut-être trop tard pour investir. Le pic est peut-être déjà atteint et le retournement amorcé ! Méfiance !

B • Portefeuille d'offres et décisions d'investir

Pour juger la qualité de la croissance, une segmentation du portefeuille clients selon la nature des **relations** avec l'entreprise peut clarifier les débats. Le schéma suivant est à construire avant et pendant la saturation des capacités. Il montrera clairement pour qui l'entreprise va investir.

Graphique 1.



Il faut savoir qu'en général, le segment des « opportunistes » contient une grande partie des clients stratégiques de la concurrence qui, de leur gré ou incités par leur fournisseur, tournent autour des usines des confrères (*cherry peaking* – sélectifs) avec des demandes difficiles, de petites séries, surconsommatrices de temps de production. Dans l'industrie, on qualifie ces demandes de « moutons à cinq pattes » dont le nombre augmente toujours en haut de cycle.
Le levier du prix de vente pourrait et devrait être une solution appropriée pour ce problème de gestion des « cadeaux empoisonnés émanant des concurrents » ! La réponse consisterait à appliquer des prix maximums à la hauteur des coûts de la complexité et des coûts d'opportunité.
En effet, en période de haut de cycle, satisfaire ce segment non stratégique engendre sur le portefeuille clients de l'entreprise des perturbations qui s'expriment par un allongement des délais de livraison, des risques qualité… sans parler de la hausse globale des coûts de production et de la détérioration des marges.

En marketing il faut toujours se poser la question : pour qui investir ? Il faut aussi analyser son portefeuille clients par nature d'offres. Sinon, la politique d'investissements, au lieu de créer de la valeur, en détruira surtout à moyen ou à long terme. Mais pour construire cette « pyramide » il faut beaucoup de courage, de pugnacité, de capacité de jugement pour venir à bout des « influences » multiples des divisions concernées par l'investissement-solution miracle ! Ce type de « pyramide » est à utiliser régulièrement en l'enrichissant de données sur les prix et la rentabilité. Cet outil est pertinent et efficace, car il montre instantanément si et à quelle hauteur l'entreprise est tirée par sa stratégie marchés. Les directions générales devraient être les premiers utilisateurs de ce genre de synthèse stratégique. Nous reprendrons cette question plus loin.

L'exemple de Vallourec apporte un éclairage différent et sans doute pas unique dans son genre. Durant les 25 dernières années, les plans marketing de chaque *business unit*, ont contribué fortement à la plupart des décisions d'investissement. Ces plans sont actualisés régulièrement, ils sont centrés sur la création ou l'amélioration de l'offre pour les segments ou clients cibles.
Cette digression sur les choix des investissements nous a permis d'élargir le débat sur la valeur au cœur de l'offre, valeur pour le client, certes, mais aussi valeur et minimisation des risques pour le producteur.

Certes, estimer les tendances de la demande est utile, mais s'assurer que l'investissement est là pour arrimer davantage l'entreprise à son système stratégique de création de valeur pour les clients est encore plus sécurisant. Nous reviendrons sur cette question du risque dans le chapitre sur les stratégies marketing.

SECTION V • Politique produit et marketing : comment créer des produits et des offres à succès ?

La littérature marketing est riche en développements et en exemples sur la politique produit des entreprises B2C, mais rares sont les ouvrages qui traitent en profondeur du cas du B2B et encore moins des biens d'équipement de haute technicité.

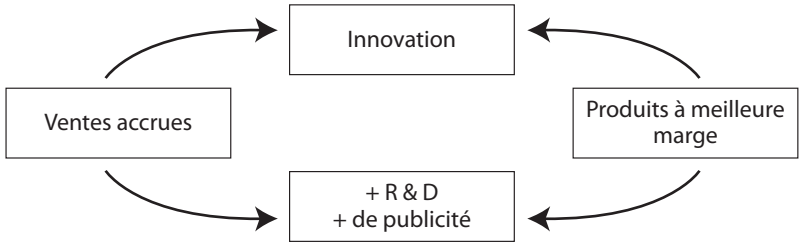
On peut se faire une idée de l'importance de ce sujet de l'offre produits, ainsi que de celle, toute particulière, de l'innovation dans les produits, technologies et modes

de production (*process*), en examinant ce qu'une entreprise bien connue comme le groupe SEB indique sur son site à propos de sa politique d'innovation.

Se hisser à la première place mondiale est une chose, y rester en est une autre. Depuis plusieurs années, en dépit des aléas conjoncturels et des mutations du marché, le Groupe SEB a su maintenir son *leadership* mondial dans le secteur du petit équipement domestique.
Pour inscrire ainsi son succès dans la durée, le groupe mise en permanence sur la compétitivité. C'est un enjeu crucial, gage de pérennité et de développement, qui passe notamment :
• par une dynamique d'innovation, clé d'une différenciation créatrice de valeur ;
• par une adaptation constante de nos structures, pour « coller » à la réalité du marché ;
• par une gestion rigoureuse de tous les coûts et du besoin en fonds de roulement.

Un facteur déterminant dans la compétitivité : l'innovation

La capacité à découvrir et mettre au point de nouveaux concepts et produits, pertinents et utiles, est un enjeu majeur pour conserver une longueur d'avance sur les autres opérateurs. À travers la différenciation et l'amélioration du mix qu'elle engendre, l'innovation justifie des prix de vente plus élevés et est créatrice de meilleures marges. Cette rentabilité accrue permet d'investir de nouveau en R&D, en marketing… pour dynamiser les ventes selon un cercle vertueux :



Notre démarche d'innovation porte autant sur les produits que sur les technologies et les *process*, également générateurs de productivité et de compétitivité.

Source : site du groupe SEB.

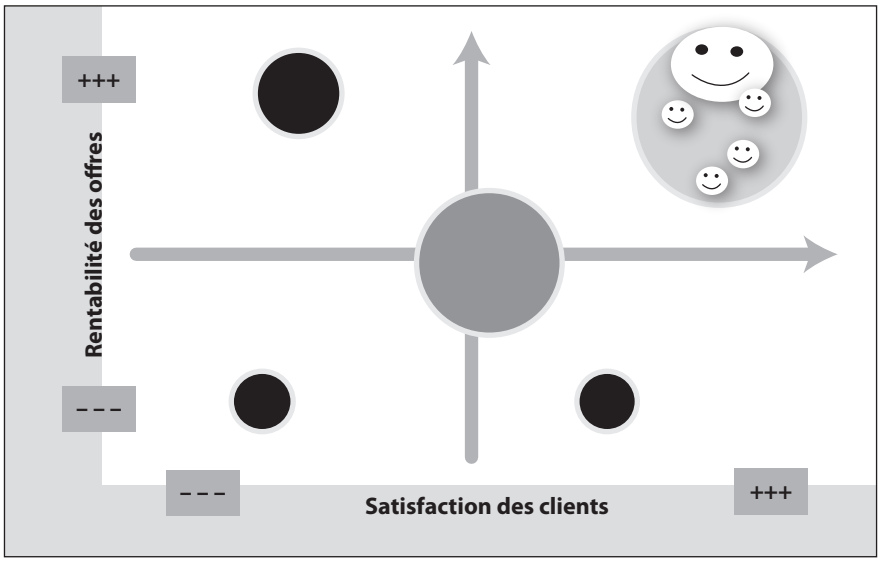
Nous venons de définir le produit au sens marketing. Le produit est une composante de l'offre plus ou moins riche de valeurs pour le consommateur ou l'utilisateur. Mais la question de l'innovation, de l'amélioration de l'offre ou tout simplement son remplacement par une autre offre revient à l'analyse critique de cette offre. Ce sujet n'est pas toujours traité de façon aussi approfondie qu'il le mériterait par le marketing.

A • Rentabilité et satisfaction client

Une voie efficace pour « auditer » en continu ses offres consiste à croiser deux critères : la rentabilité et la satisfaction client.
En effet, un « *mapping* » de la rentabilité des produits ou des lignes de produits ou des offres en fonction de la satisfaction des clients conduit inévitablement à se poser les bonnes questions sur le portefeuille d'offres. Il permet de former une capacité de

jugement qui contourne « l'attachement » des opérationnels aux produits. La rentabilité est une donnée interne et l'indice de satisfaction est le résultat d'enquêtes clients externes, deux « juges de paix » avec lesquels il faut apprendre « à vivre ! ». La matrice suivante, théorique, illustre le type de problématique à traiter.

Graphique 2.



Le message adressé est le suivant : la position d'une offre ou de toutes les offres dans les cadrans fournit une indication précise sur la fragilité ou la robustesse des offres à un moment donné de la vie de l'entreprise. Si par contre on refait cet exercice tous les semestres on se rendrait compte de la migration des offres sur l'échiquier vers des positions plutôt favorables ou défavorables.

En analysant, en groupe de travail les raisons d'insatisfaction, la faiblesse de la rentabilité et en poursuivant l'analyse par un dialogue avec les clients, **on finit toujours par découvrir et définir la nature du travail à réaliser sur l'offre et sur sa valeur pour le client**. Il pourrait s'agir d'améliorer ou modifier certaines performances techniques du produit générique ou du service ou de la largeur de la gamme…

Par ailleurs, n'oublions pas que des clients insatisfaits ne le disent pas toujours, car peut-être ont-ils déjà décidé de solliciter la concurrence. **La qualité et la régularité de la relation fournisseur-client est le meilleur rempart contre les silences chargés de menaces !**

Ce *mapping* est donc très utile pour soutenir le centrage constant de l'entreprise sur les stratégies de création de valeur et lui permettre de réagir rapidement afin de s'attaquer aux adaptations, améliorations, création de l'offre. Il complète les autres outils capables de découvrir des besoins « orphelins » pour lesquels, l'entreprise peut mobiliser des ressources adaptées pour les satisfaire par une ou des offres de valeur supérieure. Ces deux voies représenteront les « moteurs » de la politique produit et ce, quel que soit le type de marketing et d'activité.

B • Les phases de création de l'offre

Créer l'offre passe par des phases où interviennent des compétences multiples (R&D, marketing, production, logistique…). L'offre est toujours conçue pour un segment de marché précis :

– segmentation de l'offre en attributs ;
– détermination de la performance et de la valeur de chaque attribut pour le client ; l'attribut est-il prioritaire pour le client ? Degré de priorité ?
– choix de la combinaison d'attributs conduisant à une offre différenciée dont la valeur est supérieure pour le client et pour le fournisseur ;
– maîtrise des coûts d'obtention de cette offre sans diminuer la valeur de ses attributs (offre optimale) ;
– vérification de l'acceptation de l'offre par des tests de validation clients.
– mise sur le marché de l'offre obtenue plus rapidement que les concurrents.

On résumera ces étapes par les résultats attendus :

– créer la valeur associée à l'offre ;
– délivrer cette valeur ;
– communiquer cette valeur ;
– garder la valeur associée à son offre, c'est-à-dire ne pas se la faire « voler » par des fournisseurs, des clients, des distributeurs ou partenaires (c'est en même temps un groupe de concurrents potentiels) ou tout simplement par des concurrents (les concurrents directs ou indirects)…

À chaque stade, la rigueur et la quête de performance des attributs du produit ou de l'offre doivent être tout aussi professionnelles par le marketing, qu'en matière d'innovation, de productivité et de réduction des coûts. La performance de ces dernières est continuellement sous contrôle d'indicateurs et de tableaux de bord. Il doit en être de même pour cet aspect du marketing, dont la performance doit être mesurable.

Il ne suffit pas de penser, de mettre des mots sur une belle présentation « power point » pour que l'offre imaginée descende du ciel ! Certes, on peut être impressionné par l'esthétique des présentations, certes le « marketing personnel » peut être efficace ; mais demain, en cas de négligence des détails, de la rigueur dans la mise en œuvre, le résultat, sanctionné par l'échec ou la piètre performance des « produits », sera malheureusement sans appel !

En outre, l'offre de l'entreprise, qu'elle intègre les services ou seulement focalisée sur des produits tangibles est tellement essentielle aux entreprises qu'il faut la placer, de A à Z dans un « processus industriel » rigoureux. Ne pas s'exposer à des pratiques velléitaires, ou de séduction, voilà le secret du succès de la création de valeur par l'offre qui, en définitive est une des stratégies les plus sûres, sinon la stratégie la plus sûre pour assurer croissance avec les clients et profits.

De plus, en B2B, les clients demandent, de plus en plus des références et des preuves de conformité de l'offre aux promesses annoncées. Ils demandent des témoignages par des cas réels vérifiables (*business cases*) démontrant les promesses de valeurs et leur impact chiffré sur leur propre résultat opérationnel. La confiance a priori ne suffit plus et il s'ensuit que le métier de la vente est en train de changer en profondeur.

C • Deux approches pour construire l'offre : *Push* (poussée par le producteur) & *Pull* (tirée par le client)

La frontière entre les deux approches est, à certains égards, imprécise. À partir de quand, peut-on dire que l'entreprise a tout inventé en faisant abstraction de son expérience, de ses connaissances des clients ? Sa politique produit et sa politique d'offre descendent-elles du ciel, ou de la seule imagination créatrice de ses ingénieurs, ou de sa culture d'entreprise, ou de ses relations-clients ? Toutes les entreprises dotées ou non de structures marketing sont enracinées, plus ou moins fortement dans leur histoire, qui est celle de leurs produits, de leurs clients voire même de leurs concurrents. L'alchimie qui unit les deux approches, le « *push* » et le « *pull* » est assez complexe, mais on ne peut nier leurs interactions. Tout est, sans doute question de dosage.

Comment qualifier, l'invention du Joint VAM par Vallourec dans les années 1960 et qui continue à irradier l'image et le positionnement de la société ?
« VAM® tire son nom de la lettre "V" pour Vallourec et des initiales d'Alexandre MADRELLE, le responsable de l'équipe chargée de développer le joint dans les années 1960.
La connexion VAM® est un raccord fileté dont la forme conique permet d'augmenter la pression sur la surface de contact – entre le filetage du tube et celui du joint – et de garantir ainsi une meilleure étanchéité. L'ensemble de la famille de joints VAM® a fait l'objet, depuis ses origines, d'environ 80 dépôts de brevets. » (source : site Vallourec.)

Vallourec des années 1960 n'était pas le groupe international que l'on connaît aujourd'hui. Par contre sa culture technique et ses ressources en R&D lui permettaient d'innover, voire de créer des ruptures techniques fortes. À l'époque, il n'y avait dans le monde que deux spécialistes américains des connections *premium*. Vallourec, ne commercialisant que des produits standards destinés au marché des équipements des puits pétroliers, a décidé de rentrer dans le segment des puits difficiles exigeants des joints étanches résistants à des pressions de service élevées. L'équipe d'ingénieur a innové en concevant un produit :

- différent de celui des concurrents (filetage mâle-mâle assemblé par un manchon contre joint intégral ; filetage mâle-femelle) ;
- plus compétitif ;
- plus facile à l'emploi ;
- réparable, au contraire de ses concurrents (le filetage peut-être endommagé pendant les périodes de contrôle-maintenance « *work over* »).

L'offre délivrée au client n'était pas du tout attendue. Le tube « fileté manchonné *premium* » a apporté des valeurs marché nouvelles, grâce, d'abord à la culture technique de Vallourec, mais tout autant grâce aux connaissances terrain des utilisations du produit par les clients. L'offre initialement née en France a été promue ensuite dans le monde entier. On peut dire, avec le recul que Vallourec a lancé une offre globale.
Mais cette offre a subi d'énormes transformations. La ligne de produits s'est enrichie. D'autres produits ont été développés pour des segments de marché nouveaux. Un segment de marché se définit dans la culture Vallourec par les conditions techniques d'exploitation des gisements pétrole et gaz. Au-delà des produits innovants, protégés par des brevets, une politique large s'est construite patiemment, au fil du temps et de l'évolution des besoins pour intégrer des services, de la formation, des licenciés réparateurs, des licenciés tubistes comme SUMITOMO et des produits complémentaires.

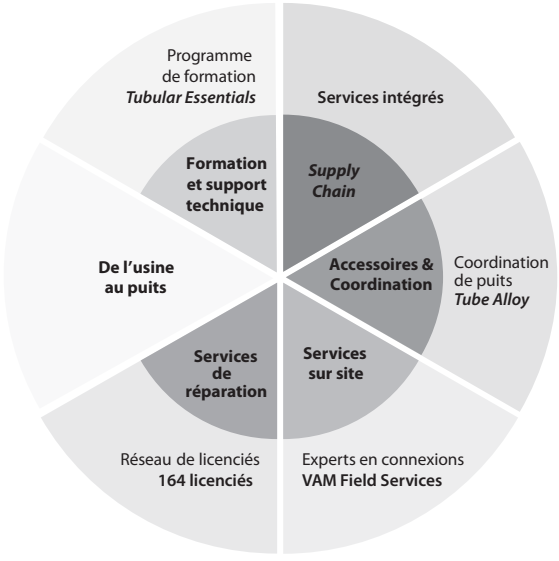
Vallourec a fait plusieurs acquisitions de concurrents apportant des offres complémentaires et/ou un savoir faire technique augmentant les capacités d'innovation du groupe.

L'offre VAM se veut, aujourd'hui solution globale sur le marché, comme illustré par la *slide* suivante publiée sur le site Vallourec :

- **Principaux produits :**
  - tubes et accessoires pour colonnes de forage : *drill pipes*, *drill collars*, *heavy weight drill pipes* ;
  - tubes pour l'équipement des puits (appelés OCTG, ou *Oil Country Tubular Goods*) : tubes de cuvelage (*casing*) ou de production (*tubing*).
  - connexions standards (API) ou *premium* appliquées par filetage aux tubes et accessoires, et tout particulièrement les lignes de connexions *premium* VAM® et Atlas Bradford® ;
  - tubes de canalisation sous-marine pour le transport des hydrocarbures des têtes de puits vers la surface (*risers*) ou la terre ferme (*line pipes* spéciaux).
- **Principaux services :**
  - conception et développement de produits sur mesure ;
  - fabrication et intégration des accessoires ;
  - gestion de la chaîne logistique ;
  - services sur site (préparation, inspection, réparation) ;
  - formation des équipes d'ingénierie des opérateurs pétroliers et conseils sur la mise en œuvre des produits.

Vallourec est le spécialiste mondialement reconnu des conditions extrêmes : puits profonds, environnements corrosifs, puits déviés ou horizontaux, haute température, haute pression, forages sous-marins. La famille des connexions VAM®, est aujourd'hui la marque *premium* la plus vendue dans le monde, et VAM Drilling, le numéro 2 mondial des tiges de forage.

Graphique 3. Produits, services et solutions : l'offre VAM Global Solutions



Vallourec a été reconnu, très tôt comme le *leader* mondial des tubes pétrole de haut de gamme.
Quelle leçon retenir de cet exemple ? On retiendra que la stratégie suivie alternait les deux approches (*Pull* et *Push*) !
C'est par **l'interaction permanente** entre un savoir-faire industriel innovant et la connaissance fine de l'usage du produit par les clients, que Vallourec a pu construire dans le métier des tubes pétroliers une stratégie d'offre dynamique, évoluant au rythme de l'apparition des besoins et des segments nouveaux dans le domaine de l'exploration et du développement des champs de pétrole et de gaz.

Dans un autre domaine, voici le témoignage d'un chercheur de l'Université de Chicago, qui systématise la démarche suivie dans notre exemple :

Paying attention to how customers use a new product can help companies become more successful in the marketplace

Steven J. Kahl is assistant professor of organizations and strategy at the University of Chicago Booth School of Business.

How customers use a technology generates important information about its performance, design, and operational characteristics. As customers began to use the automobile in hilly and wet terrains, for example, they learned about issues with waterproofing and engine power. What customers learn plays an important role in the technological development of the product. However, customers may use the technology in different ways.
Previous research observed that urban customers used the car primarily for transportation, but some farmers used it as a stationary source of power on the farm. Often, these various applications converge to a dominant use of the technology — transportation still is the primary use of automobiles. Nevertheless, variation and dominance in use influence what is learned and expected of the technology, influencing subsequent technological changes. Prevailing theories on innovation and industry change explain technological development as an evolutionary process in which certain technological designs get selected and retained. Early on in the automobile industry there were several different engine designs, but the combustible engine emerged as the dominant design within the industry. The selection and retention of certain technological designs significantly impacts competition within the industry and influences which companies thrive or fail. However, these theories focus on the technological development within an industry without paying much attention to the learning processes associated with customers applying the technology… However, because this type of learning occurs under the local conditions of the user, getting access to this information can be difficult. Sometimes customers do not want to share this information. For instance, Microsoft users may hesitate to send information about a program crashing even though the system prompts them to do so. Even if customers wanted to share this information, its tacit nature makes it difficult to transmit and express. Consequently, it is important for companies to develop strategies that enable them to capture what is learned by customers using a technology. Here, support services play an important role as they allow the company to see the technology in use and feed that information back into product development. However, in many companies, services and development are only loosely linked. Moreover, companies can try to influence how customers use the technology through design choices. Consider the difference in design between Research in Motion's Blackberry and Apple's iPhone — Blackberry's design promotes using the phone for email while the iPod's design does not.

Deux points à retenir dans cette seconde illustration

L'accès à l'information client représente la source de progrès la plus précieuse et la plus fertile. Pourquoi, les clients acceptent-ils de parler, de partager leur savoir et leurs problèmes avec certains fournisseurs et pas du tout avec d'autres ? C'est l'une des questions la plus importante du marketing. À notre connaissance, la réponse se trouve à la fois du côté du client par le besoin qu'il ressent à se confronter à l'expertise du fournisseur et du côté du fournisseur par l'art qu'a ce dernier à construire une solide relation de confiance avec son client. La volonté, la capacité du producteur de créer une relation de confiance et de loyauté avec le client dans le long terme sont les moteurs de la réussite. Cette volonté et cette capacité mettront, certes du temps pour que s'ouvre la fenêtre qui débouche sur des initiatives quasi mutualisées de co-développement ! On fera alors partie pour longtemps du cercle étroit de ceux auxquels le client accorde sa confiance en parlant de lui en profondeur et non pas en surface ! Mais il ne faudra jamais décevoir !

Il faut utiliser à plein ses compétences propres et refuser de se disperser. C'est une des clés du succès.

Malgré ou en raison de tout ce qui précède, les candidats à la création d'offres innovantes sont nombreux mais les échecs tout autant ! Ph. Kotler rend compte d'une statistique impressionnante sur ces expériences malheureuses.

> "New products continue to fail at a disturbing rate. The new-product failure rate in packaged goods (consisting mostly of line extensions) is estimated at 80%. Clancy and Shulman believe that the same high failure rate befalls new financial products and services, such as credit cards, insurance plans, and brokerage services. Cooper and Kleinschmidt estimate that about 75% of new products fail at launch. These estimates, of course, depend on how the researcher defines a new-product failure, i.e., whether the product failed to deliver any profit or delivered profits below expectations."
>
> Source: Ph. Kotler, *op. cit.*, p. 317.

La liste des causes est longue, mais une des raisons qui semble des plus importantes réside dans la faiblesse de l'organisation du travail des équipes. Effectivement, l'improvisation, et l'amateurisme n'ont jamais donné de bons résultats en matière de création de produits et d'offres. Nous avons déjà souligné la nécessité d'un travail d'équipe structuré et contrôlé pour réussir une politique d'offres.

D • Méthodes de construction de l'offre basée sur la relation client

➥ Méthode « intimiste »

L'exemple de la société que nous appellerons M, pour des raisons de confidentialité va illustrer l'importance stratégique d'une forte relation client.

En 1990, la société M décide de transformer son statut de fabricant de produits de base (génériques ou « commodités ») pour évoluer vers une stratégie fondée sur la valeur délivrée aux clients. Elle a choisi une *Business Unit* pour s'engager dans cette nouvelle aventure.

L'un des clients historiques accepte de coopérer avec M. Pour formaliser les nombreuses discussions autour de la valeur, qu'il s'agisse des produits ou de la performance comparée des offres concurrentes, M s'est dotée d'un logiciel qui va servir à intégrer et analyser toutes les données échangées.

Les offres concurrentes sont décomposées en attributs. Les deux parties se concertent pour définir les attributs.

Des interviews de tous les acteurs intervenant dans la chaîne de valeur du client sont conduites. Les enquêtes ne se limitent pas à collecter les réponses de « premier niveau » ; l'interviewé est sollicité pour compléter ses réponses par des exemples concrets, des faits précis, voire des explications.

Après chaque enquête, les deux parties vérifient les données et leur compréhension mutuelle des problématiques débattues.

Pour chaque attribut, un niveau de priorité pour le client est chiffré.

Un classement des performances de M relativement à ses concurrents est établi et argumenté.

Des groupes de travail sont formés en parallèle. Chaque groupe dispose d'objectifs à réaliser.

L'impact des valeurs supposées est chiffré au niveau approprié de la chaîne de valeur du client.

Le producteur et le client ont ainsi travaillé chacun dans son domaine pour que d'un côté, les performances à améliorer soient prises en charge et de l'autre pour intégrer industriellement la nouvelle offre. Les résultats obtenus ont été remarquables : M a compris comment créer de la valeur pour son client à travers une politique d'offre centrée sur les priorités réelles du client. M a capitalisé sur cette expérience et diffusé son nouveau savoir de conception de produits à d'autres clients et segments stratégiques. Au bout de cinq ans M a complètement transformé son portefeuille produits et augmenté son chiffre d'affaires et ses résultats au-delà de toute attente.

Nos « *Hidden champions* » allemands appliquent très exactement cette méthode. Ils le font peut-être intuitivement mais à coup sûr de façon quasi systématique. On peut aussi témoigner et dire que les clients « cultivés » grâce à cette démarche deviennent le « radar » d'information sur les attaques de la concurrence. L'offre est tellement « *tailor made* » que tout ce qui peut la « brouiller » est perçu comme une menace pour le fournisseur et fait inhabituel, pour le client aussi ! Ils ont investi dans une relation stable à long terme.

Certain companies have earned an outstanding reputation for successful and continuous innovation. Heading most list is the Minneapolis-based 3M Company maker of more than 60,000 products including sand-paper, adhesives, floppy discs, contact lenses, overhead projectors, post-it notes, and so on. This $13 billion company's immodest goal ***is to have each of its 40 divisions generate at least 25% of its income from products introduced within the preceding five years!*** And more astonishing, they succeed. Each year the company launches more than 200 new products.

• • •

3M invest 6.5% of its annual sales in R&D twice as much the average company. 3M encourages everyone, not just its engineers, to become "product champions". *Anyone who is hot about an idea is encouraged to do some homework to find out what knowledge exists, where the product would be developed in the company, whether it is patentable, and how profitable it might be.* The company's renowned "15% rule" allows all employees to spend up to 15% of their time "bootlegging" – working on projects of personal interest**. When a promising idea comes along, a venture team is formed with representatives from R&D, manufacturing, sales, marketing, and legal.** Each team is headed by an **"executive champion"**, who nurtures the team and protects it from bureaucratic intrusion**. If a "healthy-looking product" is developed, the team stays with it and markets it.** If the product fails, each team member returns to his or her previous level. Some teams have tried three or four times to make a success out of an idea and, in several cases, have succeeded.

…One well-worn slogan at 3M is, "You have to kiss a lot of frogs to find a prince".

"Kissing frogs" often means making mistakes, but 3M accepts blunders and dead ends as a normal part of creativity and innovation…

Each year 3M hands out its Golden Step awards to venture teams whose new prodect earned more than $2 million in U.S. sales or $4 million in worldwide sales within three years of its commercial introduction. **"Intrapreneurship"** is the name of the game at 3M, a game that more companies are seeking to master.

Source: Ph. KOTLER, "3M's Approach to Innovation", *Marketing Management*, 8th Edition, p. 322.

Et si on faisait l'hypothèse que 3M et la société M n'étaient qu'une seule et même compagnie ! Elle aurait accompli ce parcours tout d'abord avec un client historique puis toute seule en investissant dans le management des ressources humaines, en recrutant et formant des employés entrepreneurs potentiels ! On obtiendrait alors l'élargissement d'une recherche de la valeur orientée sur la relation confiante et loyale avec le client à une relation centrée sur la confiance et la loyauté avec des « salariés-intrapreneurs » ! En tout état de cause, le facteur clé de succès est le même : installer et gérer une relation confiante et loyale au service d'une valeur mutuellement profitable pour l'entreprise et son client !

E • Méthode de l'Analyse conjointe

On se contentera ici de rappeler la problématique d'offre résolue par cette méthode. Voir le *Business Case* B2B d'analyse conjointe (*mesure des préférences des clients*) au chapitre 5.

Rappel du cas : une étude réelle conduite par SKP en 2005 : la méthode d'analyse conjointe a été appliquée à deux niveaux : les distributeurs et les clients utilisateurs à l'occasion d'un lancement d'un nouveau produit par un fabricant industriel. C'est une problématique complexe où les logiques de coûts et de prix peuvent être contradictoires (entre fabricant et distributeur). Définir, dans ce contexte les conditions économiques, commerciales et marketing de mise sur le marché de ce nouveau produit nécessitait une démarche fine à deux étages clarifiant les objectifs économiques et commerciaux du distributeur tout autant que les préférences des utilisateurs qui vont commander le succès ou l'échec de l'innovation en question. Le sujet est délicat.

L'entreprise innovante devait accéder aux utilisateurs « clients » des distributeurs qui sont peu transparents. La démarche traditionnelle dans ce métier consiste à refuser les initiatives de différentiation des producteurs car elles les obligent à augmenter le nombre de stocks. Un seul stock, c'est l'idéal recherché pour servir tous les segments. L'entreprise ne pouvait pas conduire elle-même la recherche. Il fallait donc adopter un profil bas et recourir aux services d'un consultant spécialisé dans l'analyse conjointe.

F • D'autres méthodes

➥ Lister des attributs

Osborn recommande de soulever les questions suivantes pour découvrir des attributs pertinents : « *Put to other uses?, Adapt?, Magnify?, Minify?, Substitute?, Rearrange?, Reverse?, Combin?* ».

➥ Bainstorming

Le but est d'obtenir le maximum d'idées innovantes. La critique pendant les séances de créativité est exclue ; libérer l'imagination est encouragé, améliorer ou construire sur les idées émises fait partie du jeu. Le jeu se poursuit en éliminant les idées les moins attractives. Mais le risque est grand d'en éliminer des bonnes. Ensuite, on classera les idées qui ont survécu par ordre décroissant ce qui facilite le choix de l'offre innovante à construire.

➥ Développer des prototypes à tester

Cette méthode est également caractéristique des marchés d'innovation dans lesquels les clients ne savent pas vraiment exprimer ce qu'ils souhaiteraient mais sont parfaitement capables de réagir à des propositions de produits : des tests en laboratoire avec une population censée être représentative de la cible marketing visée ou « dans la rue » sont effectués pour mesurer les réactions face au « modèle » d'offre présenté. Des questions sont posées telle que :

– La clarté des bénéfices apportés ?
– Quel problème particulier est résolu par l'offre ?
– Connaissez-vous des produits similaires ?
– Le prix est-il en ligne avec la valeur offerte ?
– L'intention d'achat : forte ? moyenne ? ou nulle ?
– Fréquence d'utilisation du produit ?
– Utilisateurs fréquents ou occasionnels ?

➥ Implantation à l'étranger : « *Business Case* »

Nous nous appuyons sur un « *business case* » pour illustrer la stratégie d'adaptation, voire de modification en profondeur de l'offre (conçue initialement pour le marché européen) aux conditions culturelles et aux ressources disponibles en Chine. Cet exemple illustre l'apport décisif à l'international, d'un jeune diplômé d'une grande école de commerce française. L'étude du marché, l'écoute clients, l'exploitation méthodique des données récoltées et la détection rapide des besoins non satisfaits ont servi à dessiner une offre de service innovante et d'une valeur certaine pour des segments de clients traditionnels et nouveaux.

After a Master's in Marketing from ESSEC Business school and varied work experience abroad during my studies and work placement, **Benoit Honnart** decided in 2008 to permanently set up shop in China.
His Chinese experience began at the head of a French SME specialising in international logistics. CELTIC CHINA GROUP, a subsidiary of LEGENDRE and CELTIC GLOBALSERVICES France, was established in 2006 and has 14 offices across China.

Positioning a New Offer in the Chinese Market

China, so omnipresent in our daily lives today it no longer needs any introduction, attracts multitudes of young qualified professionals and entrepreneurs in search of adventure and success. It is indeed a market full of opportunities where the greatest success is promised to the most daring. However, trying to settle down in China for long demands a great deal of patience and more importantly, a marketing strategy that is adapted to a culturally different and often very competitive market. It is imperative to adapt your supply to this growing but distinctive demand.
Today, given that 7 out of the world's 10 largest ports are Chinese, in the logistics services that I work in, the demand is very high. In 2009, Shanghai, the public face of this supremacy, beat Singapore to become the world's largest port. In this context, the exponential increase in exports since the 1980s (China was the [world's] leading exporter in 2010) and the more recent increase in domestic demand (3rd largest importer in 2010) mean that China's logistics sector represents 17% of its GDP with over 20% volume increases per annum in over 10 years. The supply that has developed in the face of this rising demand is fragmented and disorganised, and more than 3 million companies claim to be part of the sector.

Faced with competition from the Chinese, all the big international groups already present in the market made the most of their reputations and their international networks to establish their services from China. Today business is booming for well known companies like SCHENKER and UPS because of their international credibility and because they can offer comprehensive services anywhere in the world. On the contrary, Chinese companies have preferred to use their local networks to obtain highly competitive prices within China in order to offer low cost solutions to Chinese factories, for instance. All in all, the market is well-segmented with, on the one hand, large international groups with complicated and expensive global structures, and on the other, regional Chinese companies wishing to offer the least expensive services by working with huge volumes of goods.

It was in this context of a highly competitive and fragmented market brimming with potential growth that we had to clearly define our marketing strategy to position our supply. Obviously we were neither a local nor a multinational player and our greatest advantage lay in our limited size and specialised *savoir faire*.
This knowledge was crucial in defining our target which would logically be companies that could not be serviced by the existing bipolar supply. Small and medium-sized companies without the means of a large group but desirous of the advantages of production in Asia. Companies that are often young and innovative and require customized management and consultancy services to accelerate their development.
When I arrived in China, I often heard young entrepreneurs say they did not approach large logistics groups because they didn't think that their limited volumes would be of any interest to the latter. Many companies, also started looking for a middle solution after bad experiences with Chinese companies offering mediocre quality services in their endeavour to maintain highly competitive prices. Therefore, we needed to propose an alternative, a diverse and personalised service adapted to emerging or medium-sized companies which could benefit from our experience and have a real logistics partner.

• • •

With this logic in mind, we developed a range of very varied services to fulfil many needs: multimodal transport (sea, air, rail, road), industrial packaging in accordance with French SEI norms, import and export documentation, local logistics and also the transport of special goods requiring particular attention (works of art, industrial transfers, oversized cargo).

After several discussions with clients, it became clear quite quickly that we could go a step further and provide a more comprehensive service beyond mere logistical support in business management. In fact, it was imperative with our presence in China and our local knowledge that we could provide services well before the logistics chain. So in early 2009 we set up a new department specialised in sourcing, purchase support and production follow-up.

Today we offer the following services: market studies, supplier research and audit, product development, sampling, tariff and contract negotiations, production follow up and quality control. These activities are obviously complemented by our logistics services, providing our clients with a comprehensive, all-inclusive package with a single service provider.

This new activity allowed us to diversify rapidly and ensure stable growth even during the 2009 transport crisis. Today it represents 25% of our business with a strong development potential. We started this work with multi-sector involvement in mind but were very soon drawn to specialising in renewable energy. In this field, China produces 80% of the world's equipment (solar panels, geothermal products, windmills), and since demand is very high, we decided to stay with the trend.

This is a sector that requires perpetual follow-up, especially in quality control, and also requires special logistics (packaging, distribution), all of which were elements with which we could leverage our expertise.

As is often the case in the service business, it is the people that make up the value and quality of the services. With our decision to diversify, we needed varied, experienced and multicultural individuals who could provide more than just a service to our clients and constantly give support and advice. So we have recruited men and women of talent for their expertise in our professions and their capacity to handle different issues. We have chosen to have a large workforce and therefore higher charges than our competition to stand out from the crowd and promote our difference.

However, in a market like China where most companies have come looking for cheaper production above all, we could not set our rates much higher than our competition. Or we would risk not being economically viable for our clients, despite the quality of our services. So we had a choice between reducing our margins (not entirely desirable) and optimising our purchases (which seemed like the most logical solution). This led us to partner with HELKA, a local company established in China in 1982 with a very significant logistics network. With their support and their 14 offices across the country, but most of all with their locally negotiated tariffs based on our shared volumes, we became very quickly operational in the Chinese market. We could use HELKA as our operational structure with all the advantages of a large Chinese group, while providing enhanced services with the quality of our advice and management.

This partnership has allowed us the possibility of proposing very competitive tariffs, given our services, while remaining an attractive option for companies wishing to work with China in the long term.

Our marketing strategy was almost complete and all that remained was to sell it and position ourselves in China. Our services developed very quickly through several French and other foreign networks and through word-of-mouth which works very well in China.

We obviously started with an overhaul of marketing tools – brochures, website and other communication media – for brand consistency and to position our motto, "Global logistics differently". Additionally, we wanted to rapidly become an essential and well-known part of the market despite being young and limited in size. So we participated in the Shanghai Universal Exposition as one of the service providers chosen by the French Pavilion to manage their site logistics.

This experience created a lot of hype for us and also initiated another desire, to get us more involved in artistic activities related to our expertise in transporting works of art. In this regard we then became logistics partners for several exhibitions in Shanghai, more significantly as the official sponsor for the 2010 Biennale.

This strategy should continue as we are involved in several projects and have ideas in common with several artists. In 2010, our turnover saw a ten-fold increase since our creation in 2006. We have over 70 clients regularly working with us for our different services. Traditional transport services represent 40% of our turnover whereas our other logistics-related activities, cargo projects in particular, reached 35% this year. Our sourcing work completes the picture. We expect to be able to double our business by 2012 with a significant Asian expansion, as we hope to open offices in Vietnam and India very soon. These two markets have a significant potential and our services could complement a market supply that is far less competitive than in China, for an equally burgeoning demand. In fact, we are already working from these countries with local partners, but setting up shop will help us ensure a more sustained development.

Today the Chinese and, more generally speaking, the Asian markets offer numerous opportunities that could be of interest to French companies wanting to be part of the globalisation adventure. Needs are growing, resources are significant, and growth perspectives are unique in the world. It is naturally imperative to adapt your supply and even more so in culturally different markets such as in Asia. Success is never guaranteed, and examples abound to that effect. Many companies transfer their offer positioned for a mature market without adapting it to a developing market.

Adapting your marketing strategy becomes the key to success in a global strategy.

Les développements et les « *Business case*s » précédents rendent compte de la complexité et de la richesse de la « politique produit » telle qu'elle est réellement vécue dans les entreprises.

D'autres aspects extrêmement importants existent dans la définition et le marketing de l'offre en B2C. Sur les caractéristiques fonctionnelles des produits, les similitudes de méthodes et d'objectifs entre B2C et B2B/B2G sont nombreuses, même si, dans le second cas, les spécifications fonctionnelles et techniques des produits, services, systèmes et solutions peuvent être infiniment plus complexes que dans le B2C. Nous illustrons cette remarque par ces questions concrètes : « que doit faire et que doit être un système de signalisation ferroviaire » par rapport à « que doit être un sac à main ou un déodorant ? ». Au contraire, des différences fondamentales et des complexités propres existent dans le B2C : elles ont trait notamment à l'importance du *packaging* dans l'identité et la valeur du produit. Elles ont également trait à l'importance du *design*. La question du *design* des produits industriels n'a pas du tout le même sens ni la même fonction que le *design* des produits de consommation, qu'ils soient de consommation courante ou de luxe. *Packaging* et *design*, auxquels on pourrait ajouter le nom du produit, sont tellement importants en B2C et jouent un tel rôle dans la valeur du produit,

qu'ils peuvent parfois aller jusqu'à s'avérer beaucoup plus importants que les caractéristiques techniques propres du produit.

En définitive, notre premier stade de vision de l'offre et des politiques d'offres se place **au niveau de l'ensemble des composantes de la valeur associées à l'usage par le client**. Il se situe donc :

– au-delà d'un emploi du mot « offre », courant en entreprise mais restrictif, qui consiste à considérer que l'offre de l'entreprise se limite à son « catalogue » de produits ou de services ;
– en deçà d'un second niveau, que nous appellerons « l'offre monétisée », c'est-à-dire l'offre enrichie de l'ensemble des éléments du marketing-mix, qui amèneront sa valeur totale au niveau que l'on cherchera à échanger contre un prix. Le prix praticable pour l'offre sera bien évidemment fonction non seulement de la valeur client mais également du rapport valeur/prix pratiqué par les concurrents. En effet, le marché n'accepte de payer l'intégralité de la valeur perçue que dans la mesure où un concurrent ne lui propose pas une valeur jugée similaire pour moins cher !

À ce premier niveau de l'offre, son impact direct sur les coûts de fabrication des entreprises industrielles et sur le temps d'acquisition et d'emploi du consommateur ou utilisateur est déjà estimé **mais il reste encore à la « monétiser »** pour la rendre disponible et connue sur le ou les marchés cibles.

SECTION VI • L'offre monétisée : le marketing-mix au complet

A • Offre et marketing-mix

Le marketing-mix a un double statut :

– c'est d'une part un outil de construction de l'offre monétisée au sens où la combinaison de ses éléments, cohérente et adaptée au segment de marché visé. Il va constituer l'essentiel de l'offre de l'entreprise autour de chaque « produit ou service ». Il est en ce sens un des éléments de la stratégie marketing détaillée ;
– c'est en même temps un outil de pilotage marketing, dont les éléments, tels des « boutons d'action », vont permettre au marketing de piloter l'offre au fil du temps en fonction de l'évolution du contexte du marché, du cycle de vie des produits, des actions des concurrents. Ils vont donc contribuer au pilotage marketing que nous aborderons, comme la stratégie marketing, dans le chapitre suivant.

Le « produit » et le prix représentent les deux leviers d'action de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Quoi commercialiser et à quel prix sont les deux questions fondamentales que toute entreprise se pose en général avant même de penser aux politiques de **distribution et de communication qui sont, elles des variables de soutien et de stimulation des ventes.** Ces quatre catégories forment le marketing-mix, souvent désigné par les 4P du marketing.

L'offre doit créer plus de valeurs perçues par le client que celle de la concurrence par au moins l'un de ses attributs le plus performant et le plus différentiant, avons-nous écrit. Cependant, une partie seulement de cette valeur client peut être quantifiée en termes monétaires. Dans le B2C, on peut chiffrer objectivement l'économie de carburant réalisée avec un nouveau véhicule mais comment quantifier le plaisir de conduire ?

On peut quantifier l'économie d'électricité d'un nouveau réfrigérateur mais comment chiffrer son silence ? Comment chiffrer du bien-être, de l'optimisme, ou le sentiment d'être un consommateur citoyen ? une grande partie de l'appréciation de la valeur délivrée est relative et son chiffrage objectif délicat, même si on s'efforcera bien sûr en marketing d'en mesurer l'effet sur le « consentement à payer ». Dans le B2C la valeur tourne autour de « la jouissance » du bien ou service acheté, mais aussi de la facilité d'emploi. Cette dernière peut être plus facilement mesurée, observée alors que la « jouissance » est toute subjective. Dans le B2B, la partie quantifiable de la valeur client est proportionnellement plus importante : économies apportées à une compagnie aérienne avec un nouveau modèle d'avion, gain de productivité apporté par une nouvelle machine, impact sur les coûts de maintenance, etc. Son évaluation est souvent plus facile et d'ailleurs indispensable car, de plus en plus demandée par le client. Dans le B2B, l'impact de l'offre achetée est certain sur le coût total d'acquisition et de possession, il touche directement la rentabilité du client et sera inévitablement vérifié par des professionnels du chiffre chez le client.

Nous pouvons dire alors que le rapport : prix de transaction/valeur de l'offre est plus qualitatif en B2C et plus quantifiable en B2B.

En outre pour éclairer les différents enjeux des différentes variables du marketing-mix, on peut se référer à une étude citée par Ph. Kotler, dans *Marketing Management*, sur l'impact de ces dernières sur la part de marché.

Some light on the impact of different marketing variables on market share was shed by Buzzell and Wiersema, drawing on the PIMS data base. They found that companies showing market share gains typically outperformed their competitors:

1. Share-gaining companies typically developed and added more new products to their line.
2. Companies that increased their product quality relative to competitors' enjoyed greater share gains than those whose quality ratings remained constant or declined.
3. Companies that increased their marketing expenditures faster than the rate of growth… sales force expenditures were effective in share gains for both industrial and consumer markets. Increased advertising expenditures produced share gains mainly for consumer-goods companies. Increased sales-promotion expenditures were effective in producing share gains for all kinds of companies.
4. Companies that cut their prices more deeply than competitors did not achieve significant market-share gains, contrary to expectations. Presumably, enough rivals met the price cuts partly, and others offered other values to the buyers, so that buyers did not switch as much to the price cutter.

Source: R. D. Buzzell & F. D. Weirsema, "Succesful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, January-February, 1981, pp. 135-144.

Mais l'histoire ne dit pas si ces gains de parts de marché se sont accompagnés d'une rentabilité maintenue !

B • Prix et *pricing*

La citation précédente met l'accent sur le résultat contre-intuitif de la politique de baisse des prix pour stimuler la part de marché. Deux remarques en découlent logiquement.

Première remarque : **le prix comme l'offre sont des variables de positionnement. Le prix positionne l'offre et l'offre positionne l'entreprise**.

Or les politiques de promotion qui utilisent le prix comme variable de stimulation des ventes tombent trop souvent dans les pièges du concept économique de l'élasticité-prix. Ce concept, utilisé « à l'aveugle » sans se douter de la réaction des concurrents qui refuseraient de perdre une partie de leurs clients conduit à des résultats opposés ! À ce jeu, la seule certitude c'est que les prix, les marges et le positionnement de l'entreprise se dégradent et les volumes restent constants.

Il est impératif de se poser les bonnes questions quant à l'utilisation du prix comme levier de stimulation des ventes et de la part de marché. Ces questions tournent autour de la connaissance des stratégies des concurrents, de leur pouvoir-prix comparé à celui de l'entreprise initiant la baisse des prix.

Deuxième remarque, le prix et le « *pricing* » sont deux notions complètement différentes. Autant, le prix est entouré de toutes les attentions des négociateurs (c'est le tarif appliqué à un moment donné pour un achat particulier ou une commande précise), autant la politique des prix est, soit « orpheline », soit laissée entre les mains de la seule vente ou au simple calcul des barèmes dont, en pratique l'utilité principale est un « signe » que les concurrents du *leader* utilisent pour fixer leur prix et pour l'acheteur industriel un niveau à partir duquel il va négocier des rabais !

Certaines entreprises B2C, très performantes en marketing sont extrêmement attentives à leur politique de prix et sont devenues au fil du temps des expertes dans le suivi très précis de leurs coûts, tout comme des liens entre leurs différentes marges sous hypothèses de niveaux de prix. Quant au B2B, les pratiques de *pricing* sont trop souvent sans lien fort avec les « discours » sur la valeur et le positionnement des offres : se déclarer « *solution provider* » et vendre sur barème ; afficher une offre élargie à des options ou services supplémentaires sans facturer, ni connaître les coûts de ces « *adds on* » ; décider des baisses de prix en ignorant tout de l'élasticité-prix réelle des ventes ou du moins de la partie des clients peu sensibles au prix. Voilà des pratiques courantes qui coûtent très cher et qui témoignent que **les prix, seule variable de richesse pour l'entreprise** sont parfois la « chose » la moins bien « pensée » et contrôlée ! Vous avez dit « gisements de valeurs inexploités » ?

L'entreprise, en construisant son portefeuille d'offres, délivre aux clients des valeurs et doit extraire de cette « *value delivery* » une valeur pour elle-même. Le levier de cette extraction n'est autre que le « *pricing* », c'est-à-dire la stratégie de prix !

Remettre un prix à un client n'est pas forcément l'expression d'une politique de prix. Faire le lien, établir la cohérence, **sciemment** entre la valeur d'usage de l'offre délivrée et la « valeur monétisée-objectif » est la vraie, la seule « action » qui compte pour le fournisseur en matière de fixation des prix. Et puis, « il ne faut pas avoir peur » des conséquences sur le niveau optimal de prix qui résulte de cette vision ! **Si le rapport prix/valeur-client est justifié, que la négociation fournisseur-client est solidement argumentée l'acceptation du prix, la « volonté de payer » le juste prix de l'offre aura plus de chances d'aboutir !** « *The real issue is value, not price!* » (Robert T. Lindgren).

The price has become a topic of hot debate in the effort to cover costs, operate at full capacity and maximize profits.

However, the price is seldom seen as the problem: "We don't have a problem with pricing; the market determines the price". In line with this view, those responsible for pricing accept help only grudgingly. We frequently hear that pricing is done by successful individuals with many years of experience who supposedly know exactly what to do. Before giving in and conducting an "ominous" pricing audit, these individuals prefer to cite the competition first. If you do not follow the competition, you will be out of the game, is the most frequent reply. The need for an industry solution is becoming desperate. However, the fears and negative emotions in pricing cannot be dispelled so easily.

The effect of the resistance and negativity on pricing are catastrophic: the prices no longer match up with the performance. **Yet the problem does not lie in value delivery, but in pricing, the value extraction**. Consistent, calculable and stringent price leadership is needed more urgently than ever before. Such leadership involves setting clear rules that specifically position the price as a competitive instrument (price positioning), while selectively and systematically differentiating it (price differentiation). And strong price leadership must be able to guarantee effective price implementation. Consequently, pricing must take place on three levels… **First Level: Price Positioning – Level Two: Price differentiation – Level Three: Price Implementation**.

Source: Dr. K.-H. Sebastian, Dr. A. Maessen, *Pricing Professionally*: *How to strategically determine, tactically differentiate and operatively implement prices*, Simon Kucher & Partners.

Le prix n'est autre que la valeur extraite ou la contrepartie monétaire pour l'entreprise, de la valeur qu'elle délivre à son client ! L'expérience montre que le lien de cause à effet entre valeur délivrée et valeur extraite n'est pas toujours bien établi ! En ce sens, le producteur, sous-estimant la valeur de son offre perd énormément d'argent sans le savoir ! Le prix est plus facile à « communiquer » que la valeur client ! C'est simple, c'est un nombre ! La valeur est plus compliquée à faire connaître par des vendeurs non formés et des services de communication, s'ils sont trop éloignés du travail de création de l'offre.

Nous avons choisi la stratégie de création de valeur comme axe directeur de notre vision du marketing stratégique, nous allons donc privilégier les méthodes de « *pricing* » correspondantes. Mais nous ferons un bref rappel des autres méthodes de fixation des prix.

Avant d'aller plus loin signalons quelques formulations souvent admises à manier avec précaution. « La différenciation traduit la volonté de neutraliser la concurrence. Elle permet éventuellement d'augmenter les prix ou de maintenir un écart de prix avec les concurrents. » (Emanuel Zilberberg, *Le levier-prix,* Éditions d'Organisation.)

Il ne s'agit pas vraiment de neutraliser les concurrents mais de changer de champ de bataille : passer d'une bataille frontale par les prix (guerre où tous les belligérants perdent le plus souvent) à une bataille à gagner par la supériorité de la valeur délivrée, prouvée, appréciée et payée par les clients. C'est pour partie une question d'éducation du marché : les entreprises doivent jouer leur rôle pour faire percevoir, comprendre et payer la juste valeur par leurs marchés. Il n'y a, en ce sens, rien de plus stérile et de plus anti-éducatif pour les marchés que les guerres de prix ! Comprenons-nous bien : le marketing n'a pas pour but de faire payer n'importe quelle valeur à un prix aberrant ; il contribue au contraire très largement à offrir en permanence des produits et des

services offrant toujours plus de valeur pour un prix compétitif… même si nous n'en avons pas toujours pleinement conscience.

Par ailleurs la différenciation permet trop rarement, par les temps qui courent, d'augmenter le prix s'il n'y a pas de changement significatif dans le produit… beaucoup d'entreprises, les PME notamment, s'estiment souvent bienheureuses lorsque leur différenciation leur permet simplement de conserver leurs volumes au même prix que les concurrents !

C • Fixer le prix

Pour un nouveau produit ou un changement fondamental de l'offre ou une restructuration de la politique des prix, la décision de fixer les prix est lourde de conséquences sur les volumes et les marges. L'entreprise devra examiner ou réexaminer tout particulièrement :

- **Le positionnement du produit par rapport à sa concurrence et la valeur client qui lui est associée** : positionnement technique, positionnement de l'ensemble de l'offre, positionnement d'entreprise, positionnement de marque, etc. Le produit et l'offre sont-ils soutenus par une marque forte, une marque *premium* ? Le produit est-il conçu comme le meilleur pour une fonctionnalité particulière ? Est-il au contraire un produit de juste rapport qualité-prix ? A-t-il pour but d'étendre le marché comme dans le cas du « *low cost* » ?
- **Les objectifs associés à la valeur délivrée :** le niveau du prix doit en découler (élevé, moyen, ou bas), ainsi que la rentabilité escomptée. Cette dernière pourrait être forte dans tous les cas si le *business model* de coûts est cohérent.

Pour tous les cas de figures, comment déterminer le prix optimal ?

Plusieurs méthodes s'offrent à nous que nous regroupons sous deux familles :
- prix axés sur les coûts : « *Cost based price* » ;
- prix axés sur le marché : « *Market based price* ».

➥ Politique de prix axée sur les coûts

- Prix plancher : coût + une marge brute ou nette donné comme objectif minimum.
- Prix coût + « *cost-plus* » : ce système très utilisé dans la distribution applique sur les prix d'achat un taux de marge variable en fonction des produits et les marchés. Ce système présente évidemment l'inconvénient d'être déconnecté du marché et de la concurrence. Il peut donc se traduire soit par un abandon de marge inutile (le prix pourrait être plus élevé) soit par une impossibilité de vendre (le prix demandé est trop élevé).
- Prix basé sur des coûts bas dans un marché de masse en croissance que l'entreprise cherche à pénétrer : le volume fait baisser les coûts et la marge augmente et les concurrents non compétitifs perdent des parts de marché.
- *Low cost pricing* : l'entreprise s'organise sur un modèle de coûts minimums pour chaque ressource de sa chaîne de l'offre.
- Prix compétitif dans le marché des projets « *Competitive Bid Pricing* » : après la phase de préqualification sur l'offre, l'entreprise sera sélectionnée sur le prix le plus bas. Ce prix est en général basé sur le coût augmenté d'une marge qui varie selon l'intensité de la concurrence. Le profit est ici la variable d'ajustement du prix !

➥ Politique de prix axée sur le marché

– Prix lié à la valeur d'usage « *Value-in-use Pricing* » : l'offre apportant des économies significatives au coût total d'acquisition et de possession du client « *total cost of ownership* » conduit le client à comparer les offres par leur impact sur sa propre chaîne de valeur. Quelle est l'offre qui garantit le coût total le plus bas ? Et non plus, quelle est l'offre qui propose le prix d'achat le plus bas ? Le client compare les valeurs globales des offres en tant qu'utilisateur et pas seulement en tant qu'acheteur. Oublier cette double dimension du « prix » conduit à une réduction de la relation client et à un argumentaire affaibli de la force de vente.
– Prix basé sur la valeur perçue « *Perceived Value Pricing* » : certaines valeurs-client sont difficiles à estimer alors qu'elles sont bel et bien perçues par le client comme utiles et prioritaires.
– Prix différenciés par segment « *segment pricing* » : les segments de marché ont des besoins différents satisfaits par des offres différentes à des prix spécifiques. Si au bout de la segmentation l'un de ces critères n'est pas satisfait, que par exemple les prix ne sont pas significativement différents, alors il vaut mieux recommencer l'exercice de segmentation. Tout doit être, à peu près en ligne ! Ce mode de *pricing* est à manier avec précaution à l'heure d'Internet et de la possibilité de comparer et de communiquer les prix. Si les segments où sont pratiqués des prix différents sont des pays limitrophes, il peut provoquer des mouvements opportunistes d'achat-revente de la part des distributeurs ou d'intermédiaires s'organisant pour profiter des différentiels de prix entre pays. Il y a apparition de ce qu'on appelle dans l'industrie, « une zone grise » !
– Prix pour client stratégique « *Key Account Pricing* » : le but consiste à maintenir, dans les conditions concurrentielles une relation client durable et forte, surtout en B2B.
– « *Plus-One Pricing* » : lorsque l'offre d'une entreprise est en tout point identique à celle des concurrents, mais que sur un attribut prioritaire elle apporte une performance supérieure, le prix peut être plus élevé.

Nous choisissons d'exposer une méthode de détermination des prix qui nous semble la plus adaptée à stratégie marketing de création de valeur pour les clients. Pour les autres méthodes très largement traitées, on pourra se référer aux ouvrages suivants : Emmanuel Zilberberg, *Le levier-prix*, Éditions d'Organisation ; Roger J. Best, *Market-Based Management*, third edition ; Ph. Kotler, *Marketing Management*, eighteen edition.

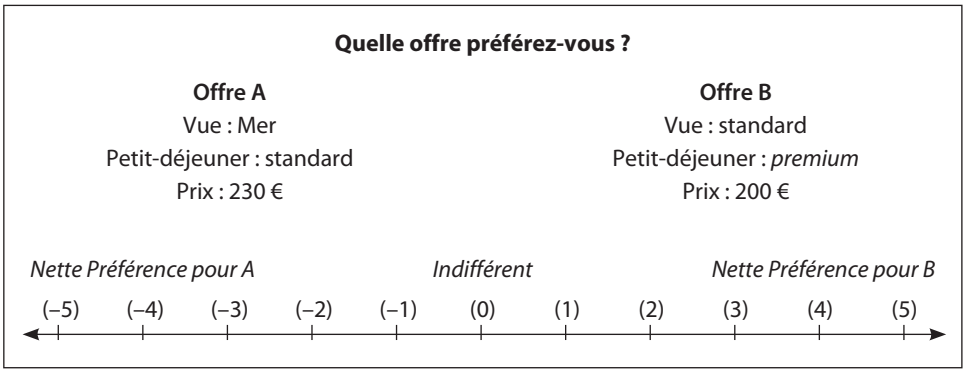
➥ Prix basé sur les préférences du client ou l'analyse conjointe des préférences

L'efficacité de la méthode réside dans le mode de questionnement : lors des interviews, les questions posées sur les attributs et les prix associés sont indirectes.

Deuxième spécificité de la méthode : le produit est considéré comme un ensemble de différents attributs qui influencent simultanément la perception de la valeur et du prix par le client.

Dans une analyse conjointe, l'importance du prix et des différents éléments constituant l'offre est calculée grâce aux choix effectués lors des comparaisons successives.

• **Exemple.** Le tourisme



Le logiciel fera varier les propositions d'offres en combinant les attributs et les prix.
Le résultat est double :
– à partir des points d'utilité (préférence) obtenus par chacun des attributs, on peut calculer « *ce que le client est prêt à payer* » ou « *willingness to pay* » ;
– en utilisant la segmentation basée sur la valeur perçue, il est possible d'identifier les besoins prioritaires par segment.

Connaissant la valeur monétaire calculée, on peut aligner un « *pricing* » spécifique à chaque segment.
Pour plus de détails, référez-vous au chapitre 5, section consacrée à l'analyse conjointe.

Cette méthode a fait de tels progrès que son domaine d'application s'est grandement élargi. Si on suit la liste des références de projets réalisés par S.K.P, consultant expert de la méthode, on peut affirmer que « l'analyse conjointe s'applique à des problématiques de *pricing* en B2B comme en B2C ». Ces problématiques sont variées :
– lancement d'une innovation majeure pour un équipementier industriel ;
– lancement d'un nouveau gant de protection *high-tech* pour des applications industrielles ;
– analyse du positionnement valeur-prix d'une enseigne ;
– lancement d'un nouveau concept de voiture sport ;
– refonte de la politique de services et adaptation des grilles tarifaires pour un opérateur touristique ;
– repositionnement d'un fournisseur d'accès à Internet (enquête *on-line*) ;
– achat de commodités (minerai de fer…) ;
– décisions complexes/ventes de projets.

Cette méthode, certes sophistiquée et nécessitant une expertise technique pour l'utiliser à bon escient, est la bienvenue pour soutenir et rendre concrètes, pour les producteurs les stratégies d'offre de création de la valeur-client. En définitive, l'enseignement à retenir peut se résumer ainsi : une bonne politique de prix est une politique différenciée. Mais elle implique une nouvelle formation des vendeurs qui doivent connaître, *in fine*, l'offre qu'ils sont censés vendre. Aujourd'hui et dans de nombreux cas, B2B ou B2C, l'acheteur en sait plus que le vendeur !

Implementing a New Pricing Approach: A Bank Case Study

The following case study, a result of a recent project, illustrates how a customer-centric pricing scheme that combines several of the pricing approaches mentioned in the main article was conceived and implemented.

A retail bank was suffering from growing competitive pressure and had already lost many customers to no-frills offers from price-aggressive banks. Management decided to explore and introduce a new pricing scheme that aimed to:

- Strengthen customer loyalty.
- Increase cross-selling.
- Recover funds from existing customers that moved to other banks.
- Utilize existing customers as multipliers in attracting new customers.

After an analysis of the current price structures and product usages, the checking account was deemed the core product of customer loyalty. There were no packages or bundles with other products offered and multiproduct utilization was consequently low compared to competition. The analysis resulted in the design of three new checking account packages as value added accounts. The first package was a no-frills, free online account with pure online payment functionality. The second package included a standard credit card and an automated cash management service based on a related savings account. The third package, an all-in account, included unlimited online and paper-based transactions as well as a platinum credit card and a number of insurance options.

Most importantly, through a multidimensional discount structure, the bank gave its customers a discount on the account fee depending on total balances held at the bank and the number of banking products a customer used. There were two types of discounts:

- Discounts on multiproduct use: the account fee is lowered by one dollar per additional product or service used.
- Volume-based discounts: the account price is reduced depending on the total investment volume held with the bank.

The introduction of the new accounts went smoothly. The concept attracted many first-time customers, but more importantly and due to the afore mentioned smart loyalty incentives, the number of products purchased per customer increased dramatically and the average balance held rose significantly as well—the result of customers transferring money from other banks.

The additional revenue generated covered the costs of the model transition in only 12 months.

Source: J. Baumgarten, O. Bushnell, D. Vidal, *Pricing: The "Value Meal" Approach Financial Services Banking*, Simon-Kucher, www.simon-kucher.com.

➥ Quelques règles à observer

Here are some basic rules for creating and introducing pricing approaches like the ones mentioned above:

1. Create a win-win situation. Customers' actions can be influenced by offering targeted incentives to strengthen their relationship with a financial institution. The customer wins because he gets concrete financial rewards and the bank wins because customers buy more of the bank's products, stay with the bank longer and develop responsible banking habits.

• • •

2. Design simple and transparent pricing rules. The simpler and more transparent a pricing structure is, the clearer the advantages are — to customers and sales.
3. Explore customer willingness-to-pay before setting prices. Professional pricing requires taking three factors into consideration — the customers' willingness to-pay, competitors' prices and costs. By using modern analysis methods like conjoint measurement, the demand curve and the willingness-to-pay for products and specific features can be precisely measured.
4. Combine several price components to drive customer loyalty, up-selling, cross-selling and product usage. Multi component pricing (i.e. a transversal pricing scheme involving several products), will help to encourage customers to strengthen their relationship with your institution by increasing the value of your offering by every additional dollar they spend with you.
5. Communicate the benefits of the new pricing structure openly and aggressively. The new structure, if properly designed, will be attractive to customers and encourage them to grow their relationship with your institution. Therefore it should be used as a marketing effort rather than a negotiation piece. If communicated correctly, this will not only increase the business your current customers do with you, but also bring in attractive new customers.

Source: J. Baumgarten, O. Bushnell, D. Vidal, *op. cit.*

D • Mise sur le marché de l'offre

Nous ne discuterons pas en détail les questions associées à la distribution et au channel marketing. Ce sujet est vaste (choix des canaux de distribution, formes juridiques des contrats, marques et distribution, « *trade marketing* », « *category management* », « *merchandising* », « *e-merchandising* », « géomarketing », marketing local du distributeur) et il est largement développé dans la plupart des ouvrages de marketing généralistes ou dédiés à ce sujet. Nous n'aborderons pas non plus le thème particulier des partenariats nationaux ou internationaux (nature du partenariat, forme juridique, maîtrise au fil du temps) qui constituent également un moyen de diffuser son offre, dans les services notamment.

Nous mentionnerons donc simplement quelques problèmes pratiques de la mise sur le marché une fois que l'offre est construite.

Relevons néanmoins deux points :

– Alors que la distribution est toujours présentée par le marketing comme un moyen d'action du marketing-mix, elle se présente souvent, dans les secteurs où elle est incontournable, l'alimentaire par exemple, comme un élément de **structuration** du marché. Dans certains cas, pour des PME notamment, la question n'est pas de « choisir son mode de distribution » mais « comment trouver son chemin entre différentes enseignes de distribution au sein d'un mode de distribution obligé ? ».
– Le développement du *e-commerce* et des ventes sur Internet questionne fortement le monde de la distribution B2C. L'avenir d'un certain nombre de réseaux de distribution physique est incertain, le consommateur ayant tendance à utiliser la distribution comme un espace de démonstration puis à acheter sur le net. On peut penser que les réseaux de distribution qui ne présentent pas une réelle valeur ajoutée de proximité

par les services qu'ils délivrent seront menacés, même si, comme tous les mouvements impliquant des changements d'habitudes ou de génération, celui-ci s'effectuera à un rythme lent. Ce questionnement est aussi valable et réel en B2B.

La structure du marché et la puissance des moyens des producteurs pèsent lourd dans le choix de la méthode de vente ou plus généralement de la technique de mise sur le marché.

En B2C comme en B2B, lorsque le marché est fragmenté, diffus, le choix du canal de distribution s'impose. Cependant, la question essentielle demeure. Comment atteindre les **consommateurs et les utilisateurs** sans détruire la valeur de son offre et de sa rentabilité ? Dans la réalité, la question est rarement formulée ainsi ! Le manager commercial est tellement sous pression pour « faire rentrer du chiffre d'affaires » rapidement qu'il en arrive à simplifier à l'extrême le choix du canal de vente.

Or, la technologie et le marketing numérique (voir chapitre 3) apporte de nouvelles possibilités et alternatives au système de distribution classique (Carrefour, Auchan, Darty, Wall Mark, Marc & Spencer…) libérant l'imagination des producteurs qui le veulent bien.

L'exemple de DOW CHEMICAL, cité par Roger J. Best est instructif pour le B2B. DOW est une entreprise B2B qui commercialise ses produits Epoxy à 2000 clients dont 20 % compte pour 80 % du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires moyen dans ce segment de grands clients est $10 millions par an. DOW CHEMICAL les sert directement, « *direct marketing Channel* ». Les 1 600 petits clients, dispersés géographiquement ne pouvaient être atteints par le même canal. DOW a lancé **e-epoxy.com,** en y investissant 2 millions de $. Durant les sept premières semaines 200 nouveaux visiteurs par semaine se sont manifestés et 100 autres ont renouvelé leur visite. Au bout du compte, DOW a constaté que 2/3 de ses « e-epoxy.com » clients sont totalement nouveaux. Le résultat en régime de croisière a été double : la part de marché dans le segment du « diffus » a augmenté et la rentabilité s'est considérablement redressée !

Un deuxième exemple relatif à DELL qui a remis en question ses choix de canaux de vente a été présenté dans le chapitre 5 en anglais.

Un troisième exemple éclaire sur l'étendue des alternatives. Dans l'industrie, le cas d'une entreprise Z vend à l'exportation un produit innovant pour des applications en mécanique à travers un « *Master Distributor* », disons Y. Ce fabricant n'avait de cesse de se plaindre des prix bas et de la rentabilité quasi nulle. À cela, Y rétorque : « oui, mais vous avez le volume » ! Une solution, pour échapper au « pompage » des marges a été découverte avec la formule « plate-forme de dispatching » dans les pays où les volumes sont importants. Des spécialistes en logistique ont été sélectionnés et des contrats de management des flux ont été négociés. Le marketing de Z a repris la main pour atteindre les utilisateurs. Les résultats ont dépassé les attentes autant pour les volumes, la croissance, le niveau des prix que pour le profit !

The choice and management of marketing channels directly impacts three areas of performance.

- **Customer Value:** Marketing channels can enhance or reduce customer value based on the service quality and the efficiency with which end-user customers are served.
- **Sales Revenues:** Marketing channels determine customer reach which impacts sales to existing customers as well as sales to potential customers.
- **Profitability:** Marketing channels have a direct impact on margins and marketing expenses and play a critical role in the profits that can be obtained in any given marketing channel.

Source: R. J. Best, "Market-Based Management", *op. cit*.

Dans le B2B, aussi étonnant que cela puisse paraître, le producteur ignore tout du prix de vente pratiqué par le distributeur ! Top secret ! Le nom des clients, les vrais, les utilisateurs sont aussi « secret d'État » ! Vous avez dit « Marketing Channel » ? C'est plutôt « *Marketing Myopia* » ! En B2B comme en B2C, la réflexion sur « la méthode permettant d'atteindre le client » dépasse largement la question du choix du distributeur. Une entreprise qui a investi dans la valeur client ne doit pas se livrer pieds et mains liées à un quelconque distributeur sans examiner toutes les alternatives possibles ! Et dans ce domaine, on l'a vu, l'innovation est possible !

E • Communication

Comme elle en est un élément très visible, la communication est très souvent confondue avec l'ensemble du marketing, comme si « faire du marketing » se réduisait à communiquer ! En fait, pour le marketing, la communication n'est que l'une des « pièces du puzzle » qui conduisent les produits et les offres de l'entreprise au succès sur les marchés.

La confusion est parfois renforcée par le fait que la communication elle-même possède des dimensions multiples dont certaines ne concernent pas directement les activités de marketing : communication financière, communication interne, communication sur le marché du recrutement, etc.

La communication qui intéresse le marketing est celle qui a un impact sur les ventes des produits et services sur les marchés. Bien qu'on ne puisse pas la classer en totalité dans la « communication marketing », elle comprend :

– la communication *corporate* sur l'identité de l'entreprise ;
– la communication sur la ou les marques de l'entreprise ;
– la communication sur les produits ou services de l'entreprise, éventuellement dédiée à un marché particulier.

Dans le chapitre 3, consacré à la « révolution numérique » et à ses conséquences sur le marketing, nous avons tracé les contours des nouvelles formes de communication induites par l'Internet et les médias sociaux et des défis que cette révolution posait au marketing pour rester présent dans l'esprit du consommateur, l'influencer positivement, participer aux conversations sur l'entreprise, ses marques et ses produits.

Dans le cadre de ce chapitre consacré à la construction de l'offre, notre préoccupation est moins large. Il s'agit plus simplement de voir **comment la communication contribue à la proposition qui est faite au marché**, et pas encore de définir comment les actions de communication vont contribuer dans un second temps à faire réussir cette offre sur le marché en faisant connaître, en faisant aimer les produits… et en faisant agir le consommateur ou l'utilisateur !

La question que nous nous posons est donc la suivante : comment la communication contribue-t-elle à la proposition faite au marché, au même titre que le produit ou service lui-même, son prix, la façon de le rendre disponible ?
Il y a souvent dans les entreprises, notamment en B2B, confusion entre cette phase relative à l'identité du produit, qui est un des éléments de la proposition faite au marché, et la phase relative à la stratégie de communication, avec un déficit de réflexion et de clarification pendant la première phase.

Dans la perspective de cette « proposition au marché » la communication a pour effet de donner au produit ou au service une « identité », qui sera tout aussi importante pour le marché que ses caractéristiques physiques ou objectives. Cette identité sera composée du nom du produit (qui, pour le marketing appartient à l'élément Produit du mix et non au P de Promotion) ainsi que du concept et de la proposition de valeur associés au produit ou au service. Par exemple :
- en B2C, à titre de simple illustration, l'identité d'une eau minérale pourra être associée à la santé, à la tradition ou aux instants festifs ;
- la proposition de valeur d'un logiciel pourra être la productivité personnelle ou la simplicité d'utilisation ;
- celle d'un système industriel pourra être la réduction des coûts, la facilité d'utilisation ou la compatibilité avec les systèmes existants…

La stratégie de communication devra ensuite arbitrer entre différents supports chargés de véhiculer l'identité choisie : presse nationale ou régionale, affichage, radio, télévision, mailing, événementiel, promotion des ventes, site Internet, médias sociaux, etc.
Bien évidemment, la stratégie de communication qui sera déployée pour le produit et les moyens de communication qui seront utilisés, seront mis au service de cette identité et viseront à la renforcer par leur cohérence avec cette identité. Compte tenu de son identité et de ses cibles, « Red Bull » n'utilisera pas pour son produit « énergisant » les mêmes moyens que la BNP pour un produit de placement financier !
La communication est ainsi un élément de soutien dans le marketing-mix. Elle doit être totalement cohérente, intégrée aux objectifs globaux de l'entreprise et à ses stratégies d'offres. Une communication coupée de la conception de l'offre est une activité qui expose l'entreprise à des risques de brouillage de l'image et à l'inefficacité des messages.
En outre, la fonction communication s'expose toujours à ce qu'on juge ses moyens trop coûteux et ses résultats trop peu probants ou trop peu spectaculaires, tant les non spécialistes ont parfois d'elle une vision « magique » ! La demande de « retour sur investissement » est, ici encore, la règle.

Développement des activités de services, offre et marketing

Jean-Claude Michel a été directeur général (1993-1998) puis président du directoire (1998-2008) du groupe de transport et logistique NORBERT DENTRESSANGLE. Il a créé et dirige aujourd'hui la société Management & Participation, qui conseille et accompagne les dirigeants dans le secteur de la prestation de service.

Le développement des services intéresse un très grand nombre d'entreprises. Ces entreprises désirent soit faire croître de façon profitable l'activité historique de l'entreprise, qui est une activité de services B2C ou B2B, soit associer à leurs produits des services complémentaires jugés plus rentables. C'est souvent le cas bien que, contrairement à une idée reçue, les services requièrent de plus en plus d'investissement. Elles peuvent aussi vouloir créer et développer des « *business* de services » nouveaux, sans que ceux-ci aient de lien avec des produits. C'est pour de plus en plus d'entreprises un enjeu essentiel à la fois de croissance et de rentabilité, que ces services soient délivrés par des hommes et femmes, des automates, ou des systèmes informatiques.

Le caractère intangible d'un service, que l'on ne peut ni stocker ni « toucher » ni juger avant qu'il ne soit produit et consommé simultanément, rend particulièrement importantes toutes les activités qui permettent d'aider le marché à comprendre et à valoriser (c'est-à-dire être prêt à payer le juste prix) le service proposé. Le marketing et le management des services sont donc au cœur de leur développement et de leur rentabilité.

Les services peuvent être simples ou complexes, banalisés ou à forte valeur ajoutée, ils obéissent, dans la plupart des cas, à des règles communes. Toute activité de prestation de service se caractérise par des particularités et des *challenges* qu'il me semble bon de garder en mémoire :

- Exécution de la prestation très souvent en présence du client. **C'est un *challenge* de proximité**.
- Difficulté à s'entendre sur la qualité car cette notion de qualité ne repose pas spontanément sur des critères objectifs communs et acceptés de tous. Si elle n'est pas clarifiée ou normée, la qualité sera laissée en interne à l'appréciation de chacun et soumise en externe aux perceptions, espoirs ou déceptions que « l'attente de service » aura générée. **C'est un *challenge* de définition et de communication de la qualité et des engagements clients**.
- Absence de stock donc tout recommence à zéro à chaque réalisation de la prestation : ce qui était « bon » à midi peut être « mauvais » le soir ou le lendemain. **C'est un *challenge* d'organisation et de constance dans la qualité**.
- Innovation possible pratiquement sans limite. Une entreprise à l'écoute du client peut, au fil du temps, monter sans fin dans l'échelle des services complémentaires en identifiant des préoccupations clients et en amenant les bonnes réponses. Les défis seront alors l'acquisition des compétences et le rapport prix de vente/coût pour délivrer le service. **C'est un *challenge* d'innovation**.
- Personnel parfois nombreux au total, mais travaillant seul ou en petites équipes, de manière excentrée, dans des logiques de sites ou d'agences. Ce personnel, qu'il soit sans qualification particulière ou de technicité élevée, joue un rôle clef dans le développement, la rentabilité, la perception de la qualité du service rendu et l'identification des possibilités d'innovation. Dans le service encore plus qu'ailleurs, « tout est dans l'exécution » pour reprendre le titre d'un célèbre ouvrage de management. D'où l'importance de la formation et de la communication internes pour s'assurer de la cohérence du corps social, de la compréhension du projet d'entreprise et du rôle que chacun y joue. Le *challenge* est de mettre tous les collaborateurs en situation d'entrepreneurs, de susciter l'initiative, de l'encadrer sans la tuer. Peut-être plus encore que la stratégie et le marketing, c'est la qualité des hommes et de leur management qui fait le succès d'une activité de services. **C'est un *challenge* de motivation et de management des hommes et femmes**.
- La prestation étant intangible et faite de détails, il est nécessaire d'avoir un système d'information très détaillé et décentralisé pour mesurer la contribution de chacun à la croissance et la rentabilité. « Le diable est dans les détails » mais la rentabilité également ! Le système d'information doit permettre de mesurer et d'évaluer, donc d'améliorer. Il permet également de mettre en place des politiques de rémunération variable. **C'est un *challenge* de système d'information et de *reporting***.

En ce qui concerne l'offre de services elle-même, trois points sont absolument essentiels :

- Il est fondamental de rendre tangible la prestation dans la relation client : la faire identifier, voire la nommer, la faire comprendre au client, l'expliquer, en montrer les bénéfices et la valeur, se mettre d'accord avec le client sur ce que sont les critères d'appréciation de la qualité et de progrès dans cette qualité.
- Il faut ensuite s'efforcer de bénéficier à la fois des avantages de la standardisation sur les coûts et de ceux du sur mesure sur les prix, à l'image de ce que fait très bien l'automobile par exemple. Standardisation dans le service veut dire : normalisation, processus qualité, clarification de l'offre de services et communication de cette offre en externe comme en interne, compétences et proximité client dans la réalisation. Sur mesure veut dire capacité d'écoute et d'adaptation, créativité dans la solution proposée et négociée. Dans un dosage qui peut être différent selon la stratégie suivie, on s'efforcera de garder, en parallèle, une certaine industrialisation des services ou des « briques de services » et « en surcouche » une certaine capacité d'adaptation et de sur mesure, intéressante pour la relation client comme pour les marges.
- Il est enfin vital de « débanaliser » la prestation pour éviter la pression sur les prix qui deviendrait le seul critère de décision pour le client en l'absence d'autres critères de différenciation que nous lui aurions fait accepter. La seule image ou la répétition d'un message de communication n'étant pas suffisants pour différencier réellement la prestation, c'est par la montée en valeur du service, voire par une montée dans la chaîne de valeur du métier, que sera atteint cet objectif.

Illustrons la montée en valeur du service par deux exemples :

- SODHEXO SANTÉ fait initialement des repas dans la cuisine de l'hôpital ou de la clinique. L'entreprise livre les repas dans la chambre du malade, puis fait la chambre du malade, puis fait le ménage dans les étages. Elle prend ensuite en gestion le standard téléphonique et les boutiques dans le hall d'accueil. La facturation au client devient un prix de la journée hôtelière, ce qui correspond à la culture client et rend difficile l'accès du marché aux concurrents. Le client se trouve fidélisé de fait et les éléments d'appréciation du changement dans le contexte d'un appel d'offres sont plus difficiles dans ce cadre que dans le cadre d'un simple steak frites, dont on peut comparer le grammage la provenance et le prix… là où tout le monde est capable de concourir.
- Le groupe DENTRESSANGLE, au lieu de mettre simplement des camions à disposition au fur et à mesure des demandes ponctuelles des clients, monte en valeur et propose progressivement une gestion globale des flux entrants et sortants d'une usine avec une responsabilité de la totalité des flux, que ceux-ci soient sous-traités ou en parc propre. Ceci permet ici encore de débanaliser l'offre et de facturer, non plus du transport par destination, mais un prix à la palette ou à la tonne proche des préoccupations des clients. Cette nouvelle offre permet également de « contractualiser » la prestation sur une base annuelle ou pluriannuelle assortie d'engagements de résultat. À cela s'ajoute la mise en place d'un système d'information en direct avec le client (site de contrôle de la réalisation de la prestation), qui permet de rendre tangible le service rendu et de sécuriser le client en matière de transparence et de contrôle du prestataire. ■

Marketing et politique produits en milieu industriel (B2C/B2G) : l'exemple du marché de l'avionique

Valérie Bertheau est actuellement directeur Stratégie Produits ICS au sein de la division Systèmes de transports de THALES, après avoir été directeur Marketing et politique produits de la division Aéronautique.

Depuis plus d'un siècle, le monde de l'aviation s'est développé et a apporté des changements radicaux, tant dans les moyens de transports civils que les moyens militaires. Sont apparus de multiples aéronefs tels que les avions de transport civils et militaires, avions régionaux ou d'affaires, hélicoptères, avions de combat, etc. L'avionique est née avec l'ère de l'électronique, de l'informatique et de la transformation des équipements électromécaniques. L'univers de l'avionique civile et militaire regroupe une large gamme de systèmes complexes et d'équipements électroniques contribuant au pilotage d'un aéronef, au confort du passager ou, dans le domaine militaire, à la réalisation d'une mission opérationnelle (protection et attaque, secours, surveillance par exemple). Du fait de la durée de vie des aéronefs et par conséquent, des équipements, les services de support et de maintenance sont incontournables.

Que signifie comprendre et anticiper un marché dans un tel univers ?

L'avionique est une partie intégrante de l'industrie aéronautique. Elle représente par exemple un tiers du prix d'un avion militaire. Cette industrie constitue un enjeu majeur non seulement historiquement pour les grandes puissances mais également plus récemment pour les BRIC. Ce marché est donc, par construction, intimement lié aux évolutions géopolitiques et à celles de l'économie mondiale.

L'évolution des menaces et des crises géopolitiques, la mondialisation, la croissance économique et l'urbanisation de la société dans les BRIC, l'évolution du cours du pétrole, la variation des monnaies (Euro, Dollar US) sont autant de paramètres à considérer dans les facteurs d'évolution de ce marché car ils ont tous une influence structurante sur la stratégie des clients avionneurs.

Il s'agit donc de cerner les objectifs et attentes d'un très petit nombre de clients avionneurs et d'un nombre limité de compagnies aériennes. Ces clients sont identifiables et répartis géographiquement au plan mondial. Ces avionneurs évoluent dans un écosystème où interviennent de nombreux acteurs. En premier lieu, les états avec des rôles multiples (client final, prescripteur, source de financements, régulateur…), les autorités de régulation et de certification aéronautiques. Ensuite, les organismes de financements internationaux, ceux de formation des pilotes, les centres de recherches et universités, les concurrents directs et indirects, et enfin les clients finaux. Ces derniers sont de nature variée : les compagnies aériennes et leurs passagers pour les avions de transports, les sociétés ou personnes privés pour les avions d'affaires ou les hélicoptères, les forces armées pour les aéronefs militaires… La compréhension de cet écosystème, des acteurs, de leur rôle et de leur poids respectif ainsi que des interactions entre eux constituent un élément essentiel de l'anticipation des marchés, car chaque acteur exerce, à son niveau, une influence sur la définition de l'aéronef donc de ses équipements à son bord.

Les opportunités de nouveaux aéronefs ou de *rétrofit* (anglicisme désignant l'échange des pièces et composants usés ou obsolètes tout en maintenant la configuration des équipements d'origine) sont en nombre limité, et espacées dans le temps.

Anticiper les marchés consiste aussi à anticiper ces opportunités, souvent préparées dans le plus grand secret par les clients avionneurs, ainsi qu'à anticiper les besoins d'évolution des compagnies aériennes. Grandes sociétés de dimension internationale, les avionneurs ont un comportement d'achat, pour l'avionique, structuré par des appels d'offres, avec un circuit d'achat et un cycle de décision complexe. Il s'agit ici d'avoir une connaissance fine du client avionneur, de ses enjeux, de son organisation, afin d'être en mesure d'anticiper les appels d'offres et d'orienter leur contenu. Cela repose sur la qualité de relations établies sur le long terme et à tous les niveaux, entre l'avionneur et le systémier, relations qui relèvent plus du partenariat que de la simple relation client-fournisseur.

Compte tenu de la durée et de la complexité des projets, cette qualité de relation remplit un rôle essentiel de limitation des risques, facteur d'autant plus important que les cycles sont très longs.

Il est courant de travailler sur un appel d'offres deux ou trois ans avant sa sortie. Les phases de réponses et de négociations prennent elle-même quelques années. Le projet lui-même, comporte plusieurs phases : le développement (3 à 5 ans), la production (20 à 30 ans), la maintenance (10 ans environ). Il existe parfois une phase de *rétrofit* à mi-vie.

La durée des cycles des projets permet d'anticiper quantitativement les marchés sur des périodes de 10 à 15 ans. En revanche, il faut veiller à ne pas confondre marché total ou marché potentiel avec le marché accessible pour une société donnée.

S'il est relativement aisé de dénombrer l'ensemble des flottes et les prévisions de production d'aéronefs sur 10 à 15 ans, il est plus difficile d'identifier la part effectivement accessible à un systémier. Celle-ci dépend de plusieurs critères internes et externes, qu'il faut apprécier au-delà des seules prévisions de production des aéronefs « acquis ». Ce sont notamment :

- la nature du système ou de l'équipement concerné. Certains sont en double source, d'autres sont laissés au choix du client final ;
- la dimension géopolitique ;
- la qualité de relation et l'historique avec le client avionneur ;
- la réglementation en vigueur ;
- le niveau d'adéquation de la future solution avec le besoin anticipé d'un point de vue technique et économique ;
- la compétition ;
- etc.

L'anticipation des marchés de l'avionique comporte donc des dimensions multiples : économique, géopolitique, réseaux d'acteurs complexes, réglementations, technologies. Elle concerne des niveaux macroéconomiques, mais aussi au niveau des sociétés clientes elle-même. La part accessible d'un marché est à la croisée de l'analyse macroéconomique, de l'anticipation des projets, des besoins et de la réglementation.

Cette part accessible peut évoluer significativement en fonction de facteurs externes, mais aussi internes comme la capacité à gagner un appel d'offres nouveau. Cette capacité repose non seulement sur la qualité de relation avionneur/systémier/équipementier mais aussi sur l'adéquation de la solution avec le besoin anticipé, tant au niveau économique que technique.

Définir et piloter la politique produits ou le marketing de l'offre dans l'aéronautique : Quelles spécificités ?

Dans un univers où la part de R & D dépasse les 20 % du chiffre d'affaires, où les cycles économiques et de développement sont de longue durée, où l'anticipation des marchés est à paramètres multiples, la politique produits mobilise l'ensemble de la chaîne décisionnelle de l'entreprise, en partant du plus haut niveau.

De par le niveau d'enjeux économiques et techniques à moyen/long terme, la politique produits est d'abord un élément clé de la stratégie de la société. Une vision claire des « *road maps* » à moyen terme, décrivant les évolutions des produits, les produits nouveaux comme ceux que l'on va arrêter, est indispensable à l'établissement des priorités d'investissements en R & D.

La construction de cette « vision claire » repose sur la mobilisation constante d'un réseau pluridisciplinaire, interne, voire externe. Certains produits peuvent nécessiter la contribution de plusieurs entités mondialement réparties. Pour le responsable de ligne de produits, il est ainsi nécessaire de faire intervenir des responsables techniques et d'ingénierie, des experts de l'emploi opérationnel des solutions, de la *supply chain*, la stratégie, les forces de ventes, etc. Le responsable de ligne de produits a un rôle clé de chef d'orchestre. Il est à la fois la voix du marché et du client dans l'entreprise, mais il est aussi garant de la performance économique et technique de la ligne de produits.

Le travail en équipe ne suffit pas, il est aussi essentiel de faire approuver au plus haut niveau les *road maps* et de les partager au sein de l'entreprise.

La politique produits, c'est aussi le pilotage structuré du cycle de vie opérationnel du produit.

Ce cycle de vie est structuré en différentes étapes, telles que :

- l'exploration de nouvelles opportunités de produits ou d'évolutions ;
- la décision de lancement en développement technique sur la base d'un plan produit et d'un *business plan* tous deux approuvés ;
- la décision de commercialisation ;
- la décision de déploiement ;
- la décision d'évolution ;
- la décision de fin de vie.

Il s'agit ici de faire en sorte que les plans prévus au niveau stratégique deviennent une réalité économique et technique dans la durée. Le soutien managérial et la rigueur sont des conditions indispensables au pilotage du cycle de vie produits, qui n'est autre que la mise en œuvre opérationnelle maîtrisées des *road maps* produits.

Il existe parfois une confusion entre la politique produits et le fait de réutiliser tout ou partie de développements techniques existants. En effet, les pressions concurrentielles et économiques font qu'il n'est plus possible d'amortir l'ensemble des développements sur un seul programme, il convient donc d'intégrer dans la politique produits, les possibilités de réutilisation. Si les enjeux de compétitivité sont toujours plus pressants, il est essentiel de garder à l'esprit que la politique produits a pour vocation de satisfaire au mieux le client dans les meilleures conditions

de rentabilité possibles pour l'entreprise. La réutilisation ou plus précisément les approches de standardisation ou de plate-formes sont un excellent moyen de maîtriser les coûts et les risques de développement mais ne sont pas une fin en soi. La standardisation est un élément clé de la politique produits dans l'aéronautique et dans les domaines où la R&D pèse un poids conséquent. Une standardisation n'est efficace que si elle est construite en anticipation des besoins et si elle est mise en œuvre de façon effective et maîtrisée dans la durée. Cet aspect de la politique produits est l'un des plus délicats car l'effort d'origine est toujours élevé et les résultats ne sont visibles qu'à moyen terme. De plus, ces résultats ne seront obtenus qu'à condition que les politique produits et de standardisation aient été appliquées avec rigueur et constance. Il faut garder à l'esprit que l'aéronautique n'est pas véritablement un domaine de ventes de « produits sur étagère » malgré les standards ARINC (principaux standards de communications à l'intérieur des aéronefs et entre les aéronefs et le sol), mais plutôt de solutions impliquant une part inévitable de développements liés aux spécificités de l'aéronef ou du client. Il s'agit alors de disposer d'une architecture technique permettant ses développements spécifiques à moindre coûts et à moindre risque. Il s'agit de faire en quelque sorte du « sur mesure en série »

Mais la politique produits ne se limite pas à la standardisation. S'agissant de satisfaire le client, il est aussi du ressort de la politique produits d'anticiper les besoins du marché et des clients, d'identifier les segments de marché accessibles, de définir le produit dans sa globalité (y compris avec les services associés), de définir un positionnement concurrentiel, de piloter les lancements commerciaux avec tout ce que cela comporte (prix, promotion, *business development*…), de gérer les retraits du catalogue, de s'assurer de la cohérence d'ensemble du portefeuille de lignes de produits, etc.

Prenons l'exemple du produit Viseur de Casque pour les pilotes d'hélicoptères dit « *TopOwl* ».

Ce produit est le résultat d'une vingtaine d'expériences dans le domaine des viseurs de casques. Ce produit est innovant à plusieurs titres. Défini par les pilotes pour des pilotes, il a pour objet de rendre le pilotage et la réalisation des missions plus sûrs et plus efficaces, en apportant à la fois confort et facilité de pilotage.

Il s'agit de projeter sur la visière du casque du pilotage des informations liées au pilotage et à la mission. Ceci soulage la charge de travail du pilote en évitant des mouvements pour accéder au tableau de bord. La concurrence internationale est vive dans ce domaine. *TopOwl* est aujourd'hui sélectionné par plus de 15 pays dans le monde.

Comment ce succès s'est-il construit ?

Innovant dans son concept, touchant à l'ergonomie du pilotage, il a d'abord été essentiel d'impliquer étroitement le client et plus particulièrement les pilotes utilisateurs dans la définition du produit.

Des relations régulières et étroites ont été établies avec les centres de formation des pilotes dans le monde, avec les centres d'essais en vol. Cela s'est traduit par des campagnes d'essais annuelles, l'implication d'élève-pilotes et surtout la contribution d'anciens pilotes d'hélicoptères dans la définition du produit. Ceci a eu pour effet de promouvoir très tôt le concept utilisateur, de définir finement les fonctionnalités du produit et ainsi d'être en mesure de formuler les bénéfices clients (*Customer Value*).

D'un point de vue technique, ce produit rassemble de nombreuses innovations protégées permettant une projection confortable et fiable des informations sur la visière avec le suivi précis du mouvement de la tête, quelles que soient les conditions météo et le tout dans un poids/encombrement faible.

Ce résultat ne peut s'obtenir que sur la durée avec un travail d'équipes pluridisciplinaires impliquant les forces techniques, commerciales, marketing produits, finance… et le soutien du management.

Une compréhension partagée des priorités repose sur la confiance, la rigueur et un partage d'information fluide concernant les attentes clients et la concurrence. La veille concurrentielle et technologique est un incontournable de la politique produits, car rien n'est jamais acquis… Même dans les industries à cycles longs. ■

Élaborer et exécuter la stratégie marketing de l'entreprise

SECTION I • Construire la stratégie marketing d'ensemble

A • Les « *serial killers* » de la stratégie marketing ou les problématiques structurelles

B • Quelques principes de stratégie marketing

C • Les questions liées à la chaîne de valeur, au *business model* et à la proposition de valeur

D • Quelles priorités et objectifs pour la stratégie marketing d'ensemble ?

SECTION II • Construire la stratégie marketing détaillée

A • Les stratégies élémentaires de la stratégie marketing détaillée

B • Créativité et esprit d'entreprise en marketing

SECTION III • Mettre en place un pilotage marketing performant

A • Rôle et objectifs du pilotage marketing

B • Quel pilotage marketing pour des résultats optimums ?

C • Les conditions de succès en matière d'exécution marketing

SECTION IV • Le plan marketing

A • Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

B • Le processus à engager

C • Quelques remarques

L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie marketing vont faire appel à trois « niveaux » en dialogue et interaction permanente : la stratégie marketing d'ensemble, la stratégie marketing détaillée et le pilotage marketing.

SECTION I • Construire la stratégie marketing d'ensemble

La stratégie marketing d'ensemble constitue la contribution marketing à la stratégie d'entreprise ou encore le volet marketing de la stratégie d'entreprise. Ce volet vient se coordonner avec les « autres pièces du puzzle » que sont les autres stratégies fonctionnelles : recherche et développement, production, ressources humaines, finance-gestion, informatique, etc.

La stratégie d'entreprise s'est par exemple donné comme objectif de devenir, en deux ou trois ans, le *leader* dans un métier ou un DAS et d'y atteindre un taux de croissance et un niveau de rentabilité particuliers. Ou encore, dans le cas d'une PME, l'entreprise

a simplement défini quelques objectifs de croissance et de rentabilité pour ses produits principaux. La stratégie marketing d'ensemble va simultanément :

– décider des grandes orientations, priorités et objectifs marketing de l'entreprise. Devenir *leader,* oui, mais plus précisément comment ? Avec quelles offres ? En ciblant quels segments de marché ou quels pays, quels clients plus précisément ? Avec quelles marques ? etc. ;
– orienter la stratégie de l'entreprise pour qu'elle soit réaliste du point de vue marketing : est-il vraiment possible, compte tenu du marché et de la concurrence, de se fixer de tels objectifs ou faut-il les réévaluer ? Négociations en vue…
– s'assurer que le marketing peut fonctionner efficacement en fonction des objectifs et priorités des autres stratégies fonctionnelles de l'entreprise. La production peut-elle suivre ? Les produits seront-ils prêts à temps, etc. ?

La stratégie de l'entreprise dialogue donc avec la stratégie marketing pour définir quelle partition le marketing va devoir jouer au sein de l'orchestre de l'entreprise et comment.

Dans certains cas, la stratégie globale de l'entreprise aura été fortement inspirée par le marketing et les partitions de toutes les fonctions de l'entreprise suivront plutôt l'« instrument majeur » du marketing. C'est ainsi que, fréquemment, dans le B2C et dans les métiers à forts enjeux de communication et d'image, on entendra beaucoup le marketing qui donnera le « la » à toute l'entreprise. Ce cas est le plus simple et le chef d'orchestre, reconnu et respecté, occupe sa place pour faire jouer une partition homogène !

Dans les métiers du B2B ou dans les entreprises très techniques, on demandera plutôt au marketing de se mettre au diapason des autres instruments de l'entreprise parce qu'on aura estimé que les facteurs clés de succès dans le métier relèvent plus des autres fonctions que du marketing : la R & D ou la production par exemple. Mais, dans ce type d'entreprise, la stratégie marketing d'ensemble court toujours un grand risque d'être « écrasée » entre, d'une part, la stratégie d'entreprise et, d'autre part, les fonctions techniques (notamment le développement technique des produits) et les opérations ou la vente (qu'il s'agisse des « *sales and bids* », des projets, des clients puissants qui spécifient parfois eux-mêmes les produits et systèmes). La stratégie marketing d'ensemble, ou quel que soit le nom que l'on veuille donner à « tout ce qu'il faut faire pour réussir sur un marché » est alors réduite et non intégrée : le chef d'orchestre est aux abonnés absents… laissant la voie libre à toutes sortes de dérives (chacun croyant en toute honnêteté faire pour le mieux pour la réussite marché, de l'industriel au chercheur en passant par le gestionnaire ou le financier) ou pire toutes sortes de « prises de pouvoir », rampantes ou non, par une partie de l'orchestre. Cette « captation » pourra alors venir de telle partie de la technique, de la finance, du commerce ou des projets. Inutile de dire que ce que jouera l'orchestre dans ces conditions risque de surprendre ! Il en résultera : produits sans marché ou développés pour un seul projet ou un seul client et invendables ensuite, développements techniques redondants ou même en concurrence interne, innovations prometteuses ou nouveaux *business* tués dans l'œuf, produits ou services qui auraient pu avoir un bel avenir mais auxquels il a manqué des produits ou services complémentaires, dont l'offre et la proposition de valeur au marché n'ont pas été suffisamment clarifiées, qui n'ont été accompagnés ni de communication ni de support aux ventes, etc.

Comment le marketing va-t-il réussir à atteindre les objectifs de volume et de marge qui lui ont été assignés et qui constituent son engagement envers l'entreprise conjointement avec les ventes ? Sur quels segments de marché ou dans quels pays, avec quels produits et quelles offres, avec quelles marques, auprès de quels clients ou distributeurs ? Comment va-t-il combiner sa stratégie de produits et d'offres, sa stratégie de clientèle et sa stratégie d'écosystème pour réussir ?

Nous commencerons par mettre en lumière les difficultés liées à la définition et à la mise en œuvre pratique de la stratégie marketing dans l'entreprise. Car, bien au-delà de schémas théoriques finalement assez simples sur le papier, s'y posent à la fois de lourds problèmes de cohérence « verticale » entre les différents niveaux de stratégie, de planification, d'identification des synergies tout comme de cohérence « horizontale » entre fonctions.

A • Les « *serial killers* » de la stratégie marketing ou les problématiques structurelles

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que la stratégie des firmes couvre, implicitement ou explicitement, trois grands niveaux : l'ensemble de la firme, la « *business unit* » ou le domaine d'activité et le niveau fonctionnel. La stratégie marketing alimente, influence et « est influencée » par ces trois niveaux. En outre, elle doit être intégrée dans chacun de ces niveaux. L'intégration des stratégies des différents niveaux amène de fait plusieurs problématiques exposées ci-dessous.

– *Première problématique,* commune à toutes les entreprises : les responsables de la vente, de la distribution, de la politique des prix posent très souvent des problèmes de management qui dépassent, par leurs « nuisances », la capacité de construction de la stratégie marketing de l'entreprise. Quand ces fonctions sont dans le mode « rapport de force » l'échec des programmes, des plans marketing est certain. Il faut une crise, ou une forte chute des ventes ou de la performance, pour que les managers se préoccupent de ces problèmes.

– *Deuxième problématique* : la faiblesse de l'orientation marketing de l'entreprise ou le manque de directives claires données par le management est une cause de dysfonctionnement et d'échec assez courante. On suivra volontiers Thomas V. Bonoma quand il écrit : « *The presence of many clever marketing programs – a great playbook – is often associated with implementation problems. This is so because when a strong sense of marketing identity and direction are absent, programs tend to go off in all directions.* »(1)

– *Troisième problématique* : l'obstacle bureaucratique. « *Marketing systems include the formal organization, monitoring, budgeting… that foster or inhibit good marketing practice. Systems can be simple as voice telecommunications or as complex as profit accounting.* »(1) La lourdeur des *reporting* et du contrôle peut détourner de leurs missions, les marketeurs et les commerciaux et faire d'eux des « machines à générer du tableau chiffré » ! Tout tableau de bord, avant d'être lancé, doit faire réfléchir sur les objectifs poursuivis. Combien de tableaux finissent dans les archives sans la moindre analyse !

1. T. V. Bonoma, "Making Your Marketing Strategy Work", *Harvard Business Review*, March 2001.

– *Quatrième problématique* : dans les grandes entreprises, les problématiques 1 à 3, lorsqu'elles ne sont pas gérées, débouchent fatalement sur un grave problème d'absence d'arbitrages entre les choix marketing eux-mêmes, entre ces derniers et la stratégie marketing d'ensemble de la firme. Le dommage collatéral majeur sera à coup sûr l'incapacité d'établir un *business plan corporate* digne de ce nom ! En général, ce défaut du management de la complexité des arbitrages conduit à une consolidation des différentes stratégies par « juxtaposition » et non par « croisement », sélection et identification des synergies. Le passage du plan marketing société au *business plan* société et les interactions à double sens entre ces plans et la fameuse « stratégie *corporate* » exigent un travail difficile, complexe. Ce travail ne peut se faire que si des « responsables expérimentés » sont affectés à cette tâche. En l'absence de ces « vrais chefs d'orchestre », les initiatives prises au stade du marketing, du commercial, de la R&D, sans liens entre elles, vont faire bouger les lignes à tous les niveaux, parfois même au-delà des domaines de compétence de la firme.

Les liens multiples (*Top-Down* ; *Bottom-up*) entre stratégies marketing et stratégies de l'entreprise ne sont pas toujours identifiés et structurés. Dans la pratique, on observe un déséquilibre béant entre, d'un côté, l'analyse marketing, les objectifs marketing de création de valeurs, les éléments du marketing-mix traités (très souvent séparément), et de l'autre côté, la stratégie marketing, la stratégie de la firme, voire son « *business model* ».

Les auteurs des livres de référence sur ces sujets adoptent presque toujours une démarche « verticale » spécialisée négligeant les interfaces, les synergies, les impacts positifs ou négatifs des différents choix, priorités, actions, initiatives. Tout se passe comme si on disait : « maintenant que vous avez les outils, que vous avez acquis une profonde connaissance de vos clients, segments… débrouillez-vous pour penser et construire les stratégies et la mise en œuvre ira de soi » ! Il ne suffit pas d'affirmer l'importance de ces niveaux de stratégie. Le « mode d'emploi » est largement plus important que le fameux « pourquoi faire », car cette question soulève des sujets relatifs à la « coordination » des différents niveaux de stratégie et au management de l'entreprise.

En outre, appréhender le terrain concurrentiel dans sa dynamique et non en statique pour anticiper sur les stratégies des concurrents par segment et s'organiser concrètement pour cela, est aussi primordial pour réussir sur les marchés, que connaître parfaitement ses clients ! Les « nouveaux entrants » n'attendent pas pour réécrire, par leurs modèles de génération de valeurs aux marchés, les règles de la nouvelle concurrence !

Devant ces bouleversements de notre temps, nombreux sont les ouvrages qui soit se replient sur un exposé des méthodes marketing et les servent comme « l'art de la stratégie », soit se réfèrent et « plongent » dans les classiques stratégies génériques ou autres, celles du BCG, Porter, *Blue Ocean*, *Red Ocean*… souvent plusieurs à la fois. Et puis « débrouillez-vous » ! Loin de nous l'idée de nier l'utilité de ces différents modèles pour structurer la réflexion, et trouver les bonnes pistes. **Nous disons simplement qu'ils sont nécessaires mais non suffisants en pratique**.

En fait, c'est par un mouvement itératif continu qu'est rythmée la vie de l'entreprise réelle. Ce mouvement est fait de décisions prises et d'actions exécutées en permanence par les différents acteurs à tous les niveaux pour générer le chiffre d'affaires et opérer le *business*. C'est de la mise en cohérence de toutes ces actions entre différents niveaux et différentes fonctions que dépendent très largement l'excellence opérationnelle et la qualité de la mise en œuvre des stratégies, si bien pensées soient-elles sur le papier. De la clarté et de l'appropriation de la stratégie *corporate* par toutes les fonctions de l'entreprise découle, au niveau du marketing, la prise en compte correcte des objectifs globaux à satisfaire. Réciproquement, le travail en profondeur sur l'offre et le marketing-mix rejaillit sur la stratégie globale en lui proposant pour une ou plusieurs activités (*business unit*) des programmes ou plans marketing parmi lesquels des arbitrages et des choix sont à faire. **Le problème réside, encore une fois, souvent moins dans le « savoir ce qu'il faut faire » que « savoir comment le faire » !**

Les arbitrages entre les propositions marketing doivent être traités à plusieurs niveaux. Le cas le plus simple est celui d'une PME ou d'une entreprise mono-activité. Le cas le plus complexe est celui d'un groupe multinational comptant plusieurs firmes de secteurs différents, chacune riche de plusieurs *business unit*. Dans un cas comme dans l'autre, le management de la complexité des arbitrages n'est qu'une question de degré de difficulté. Pour consolider le *business plan*, non pas en juxtaposant les différents plans proposés mais en arbitrant et en harmonisant. Comment ? C'est la question clé que doit se poser toute entreprise. Et la réponse sera structurante car elle impactera la performance et la réussite globales sur le marché.

On voit bien ici le lien entre l'art du management des organisations et les stratégies marketing intégrées, harmonisées. Une des clés de la réussite de cette intégration réside dans la qualité et l'implication du management.

B • Quelques principes de stratégie marketing

Avant de définir plus précisément comment le marketing va s'y prendre pour élaborer sa stratégie marketing d'ensemble, il est intéressant de lister quelques « principes de stratégie marketing » qui sont souvent communs avec les « principes de stratégie tout court ». Il n'est naturellement pas possible de décrire tous les cas de figure. La stratégie marketing de chaque entreprise est bien évidemment différente et doit être « taillée sur mesure ». Mais toutes les stratégies marketing gagnantes suivent un certain nombre de principes communs. Ces principes ou « règles » sont utilisables également pour la stratégie marketing détaillée. Ils guident l'action des stratèges et des marketeurs de toutes les entreprises à succès sur leurs marchés, que ces principes aient été formalisés ou simplement intégrés au fil de l'expérience. Ils constituent un ensemble de « réflexes marketing » ou de « bonnes pratiques marketing ». Ce sont aussi, pour partie, les « réflexes » transmis aux étudiants en marketing des *business schools* par les cas marketing et les outils ou « jeux d'entreprise » de simulation.

Bien sûr, ces principes ne sont pas « mécaniques » et il va parfois falloir choisir lequel appliquer ou même arbitrer entre certains. Tentons d'en énoncer quelques-uns sans ordre particulier :

- Un segment doit être de taille suffisante et défendable.
- Le ciblage concerne les secteurs industriels mais aussi les groupes de clients et les partenaires, parfois les projets.
- Si on ne choisit pas son positionnement, ce sont les clients et surtout les concurrents qui s'en chargeront.
- La qualité à tout prix et la satisfaction client ne sont pas des objectifs en soi : l'objectif est d'avoir des clients profitables et raisonnablement satisfaits dans la durée. Il faut faire attention à ne pas faire de la qualité sans satisfaction, de la satisfaction sans fidélité, de la fidélité sans profitabilité.
- L'ennemi de la réussite marketing est la dispersion des ressources.
- Il n'y a que deux types d'avantage compétitif : les coûts et la différenciation. Il est dangereux de ne pas choisir entre les deux et de rester « *stuck in the middle* ».
- Il n'y a que trois stratégies possibles : coût, différenciation, focus… avec peut-être (encore discutée) une quatrième de type « stratégie océan bleu ».
- Il est inutile de construire des positions que l'on n'est pas capable de défendre.
- Il faut estimer les risques d'une stratégie, Il vaut mieux ne pas s'obstiner si les choses ne tournent pas aussi bien que prévu et avoir préparé un scénario de rechange. Ce n'est pas parce qu'un échec a déjà coûté cher qu'il faut persévérer encore plus.
- Choisir c'est renoncer : toute ressource engagée dans un projet douteux est autant dont est privé un autre projet pour réussir ou réussir encore mieux.
- Une force n'est pas simplement quelque chose que l'on fait bien mais quelque chose dont il est reconnu qu'on le fait mieux que les autres dans un domaine perçu comme important par le marché et les clients visés.
- Les perceptions comptent autant que la réalité.
- On n'attaque pas un concurrent sur le même territoire de compétition avec des ressources inférieures.
- Il ne sert à rien de lancer un produit ou de s'engager sur un segment contre un concurrent en place si on ne dispose pas d'un avantage réel : avantage de coût, différenciation produit, image supérieure, ressources de communication et de présence terrain supérieures.
- Il faut capitaliser sur ses points forts et ses succès : il ne sert à rien d'occuper des positions marginales, sauf si elles « bloquent » un concurrent.
- Il faut veiller à ne pas proposer, sans s'en rendre compte, moins de valeur pour un prix plus élevé.
- Une proposition de valeur identique à la concurrence conduira à la banalisation, à la compétition sur les prix et à l'érosion des marges.
- Il faut proposer la valeur le long de toute la chaîne de valeur marché et pas seulement aux clients directs.
- Comme à la Bourse, « les arbres ne poussent pas jusqu'au ciel » : il faut faire attention à ne pas proposer une augmentation de valeur que le marché n'a pas les moyens ou l'envie de payer.
- En B2B, il y a très peu d'élasticité-prix : baisser les prix ne fait en général que dégrader les marges.
- Lorsqu'il y a des distributeurs, le distributeur est bien celui qui achète, mais ce n'est pas lui qui « fait le marché ». Le marché qu'il faut observer et sur lequel il faut agir est « en aval du distributeur ».
- Le mieux technique n'est pas toujours un mieux en termes de valeur marché et encore moins quelque chose que les clients accepteront automatiquement de payer.
- Il ne sert à rien de créer une différenciation que l'on ne peut pas défendre.

- La stratégie de coût/volume peut conduire à de la surcapacité et à l'effondrement des prix.
- *Think global, act local* : le marketing local et de terrain est important.
- Le marketing-mix retenu doit être à la fois cohérent avec les objectifs stratégiques et marketing et cohérent en interne.
- La technologie et l'innovation sont des moyens de redistribuer les cartes sur un marché lorsque celles-ci ne sont pas favorables et qu'on n'est pas *leader* ou pas profitable.
- Si vous innovez et que vous n'avez pas la puissance de feu suffisante pour développer le marché à votre profit, il est probable que vos concurrents bénéficieront de votre innovation.
- Plus on est petit, plus il faut être précis dans son ciblage, son positionnement et sa proposition de valeur.
- On peut l'emporter même sans aucun avantage compétitif, seulement par la puissance de feu commerciale et de communication.
- On peut gagner beaucoup d'argent en restant l'un des derniers sur un marché en fin de vie.
- Une opportunité marketing n'est pas forcément un marché en croissance mais aussi un marché endormi où les prix sont trop élevés et où les clients sont insatisfaits.
- Etc.

Quelques principes relatifs à l'élaboration d'une stratégie marketing articulée autour du marketing-mix :

– Adéquation entre « le domaine de compétences » de la firme, les cibles marketing visées (marchés, segments de marché, pays…) et les territoires concurrentiels qui les structurent. Cette adéquation est un processus qui s'acquiert et se développe avec l'expérience.
– Cohérence et consistance des éléments du marketing-mix. Intégrer les relations entre l'offre, le *pricing*, les méthodes de ventes et la communication ainsi que les autres fonctions de l'entreprise en définissant leurs contributions aux propositions de valeur. Cette intégration n'est pas un vœu pieux ! Il faut l'organiser et la contrôler.
– L'ambition structure la stratégie marketing. Ne pas la freiner est essentiel sous réserve des deux principes précédents. Devenir le n° 1 de la qualité, par exemple, et construire un modèle cohérent patiemment dans la durée est une ambition porteuse, structurante. Ainsi, Toyota est devenu le *leader* mondial incontesté grâce à sa vision stratégique, alors qu'à ses débuts, il n'avait ni les moyens financiers, ni la puissance R&D qui étaient ceux dont bénéficiaient les champions de l'époque comme GM ! Toyota a avancé « mètre par mètre à la rencontre de ce rêve ».
– Principe de prise de risque. Décider du niveau de risque acceptable revient à identifier le ou les éléments de stratégie à impact majeur sur le succès global dans le cas où ils feraient défaut. Analyser les risques maximums est une démarche utile et nécessaire. L'analyse pourrait conduire à revoir de fond en comble la stratégie ou la modifier.
– S'assurer des contraintes de mise en œuvre de la stratégie, en particulier, le management doit vérifier que les actions déterminantes sont affectées à des responsables nominatifs chargés de leur exécution.

C • Les questions liées à la chaîne de valeur, au *business model* et à la proposition de valeur

Trois questions de marketing se trouvent à l'intersection du marketing et de la stratégie, c'est-à-dire qu'elles ont à la fois une dimension marketing et une dimension de stratégie d'entreprise :

➥ La chaîne de valeur

Sous l'expression couramment employée de « chaîne de valeur » se trouvent en fait trois questions de stratégie marketing ou de stratégie d'entreprise :

– **Chaîne de valeur interne et avantage compétitif** : comment chaque stade de valeur ajoutée interne de l'entreprise contribue-t-il soit à la réduction des coûts dans une stratégie de coûts soit à la création de valeur et à la différenciation dans une stratégie de différenciation ? Dans une stratégie de coût : quel est le poids de chaque stade dans la structure de coût et sur quel stade peut-on obtenir les réductions de coût les plus significatives ? Dans une stratégie de différenciation : quel est le rapport coût/contribution de chaque stade à la valeur ou à la différenciation ? Par exemple, quel est le coût de la *supply-chain,* par rapport à sa contribution à la valeur, que les clients acceptent de payer (notamment des délais courts) ?

– **Chaîne de valeur marché et marketing** : lorsque le ou les produits vendus sont distribués, puis vendus à des clients qui les incorporent dans d'autres produits qu'ils revendent à des « clients du client » et ainsi de suite jusqu'à l'utilisateur final ou au « destructeur », la stratégie marketing ne peut être efficace que si elle prend en compte les propositions de valeur et les éventuels blocages tout au long de la chaîne de valeur marché jusqu'au stade final. C'est ainsi, pour prendre un des exemples les plus simples, que le fabricant de puces Intel agit non seulement « en *push* » auprès des fabricants d'ordinateurs mais aussi « en *pull* » auprès de l'acheteur d'ordinateur pour qu'il préfère les machines équipées de ses processeurs.

– **Positionnement le long de la chaîne de valeur d'un métier ou d'un marché** : pour des raisons défensives ou offensives, ainsi que du fait des transferts de marges fréquents dans le temps le long des stades de valeur d'un métier, une entreprise peut vouloir opérer à un autre stade de valeur que celui où elle se trouve initialement. Elle peut vouloir le faire en plus ou à la place de son positionnement actuel, le long de cette chaîne de valeur métier. Pour faire simple, cette opération est plus souvent un changement vers un stade d'intégration supérieur, appelé parfois « montée dans la chaîne de valeur » (« *climbing the value chain* » ou « *moving up the value chain* »). Elle consiste, par exemple, à passer des produits aux systèmes ou aux solutions, ou encore de la fourniture de services simples à celle de solutions complètes et/ou complexes. Elle amène à prendre un rôle « d'intégrateur », réalisant des tâches et que les clients sont prêts à externaliser pour des raisons de complexité ou de coût. Cette nouvelle position constitue fréquemment un changement stratégique et non seulement marketing car ce faisant, l'entreprise est en général amenée à pratiquer un métier différent face à des concurrents différents. On notera que ce mouvement est distinct de ce qu'on appelle couramment « monter dans la valeur », qui consiste à enrichir ses produits ou ses services sans nécessairement opérer à un autre stade de valeur de son métier.

➥ Le *business model*

Le choix d'un modèle économique ou *business model* peut également, selon les cas, se présenter comme une question stratégique ou comme une question marketing selon qu'on l'applique à un métier ou à un segment de marché et également selon ce qu'on entend par *business model* :

– Si on l'applique de façon orthodoxe, c'est-à-dire à un métier ou DAS tout entier et que ce qu'on entend par *business model* comprend à la fois le modèle de revenu, le modèle de coût, la proposition de valeur, et éventuellement le modèle de partenariat, alors c'est une question de stratégie d'entreprise : c'est ainsi que Dell a inventé un nouveau *business model* dans les ordinateurs personnels, Ryanair ou Easyjet dans le transport aérien, que le modèle du *low cost* s'est diffusé partout ou encore qu'Apple a révolutionné le monde de la musique en associant appareils et vente de musique en ligne.
– Si on l'applique à un segment de marché (il peut arriver dans le B2B et encore plus dans le B2B *high-tech* que des segments de marché différents permettent des modèles économiques différents) et si le nouveau modèle économique consiste plutôt à modifier une seule de ses composantes (soit le modèle de revenus, soit le modèle de coûts, soit la proposition de valeur) alors c'est plutôt une question de marketing. On dira ainsi qu'on a changé son *business model* dans les hélicoptères ou avions en les louant à l'heure de vol au lieu de les vendre, ou encore en contractant pour des services sur les résultats et non uniquement sur des prestations. En fait, on devrait ici plutôt dire qu'on a changé le modèle de revenus sur un segment de marché particulier. On dira parfois la même chose d'une entreprise qui se met à vendre en direct sur Internet en complément de ses ventes directes ou par ses distributeurs. C'est ici plutôt de changement de modèle de revenus et de proposition de valeur qu'il s'agit, mais le marketing emploiera très fréquemment l'expression de « changement de *business model* », pour marquer qu'il ne s'agit pas simplement de modifier classiquement un produit ou de prendre une décision sur le mix.

➥ La proposition de valeur

La proposition de valeur faite à un marché doit être claire et cohérente avec les propositions de valeur individuelles de chaque produit ou de chaque offre ou celles faites en B2B à des clients particuliers. Cette proposition de valeur au marché renvoie au positionnement de l'entreprise ou au territoire de la marque. On peut illustrer cette idée, par exemple, par la constance de la proposition de valeur faite au marché par Apple, faite de qualité, de *design*, d'innovation, etc. dans laquelle viennent s'inscrire tous les produits de l'entreprise. La question posée est la suivante : « au-delà de la valeur individuelle de chacun de vos « produits », que proposez-vous aux consommateurs ou aux utilisateurs comme valeur spécifique, que vous prétendez leur faire payer lorsqu'ils achètent vos produits, vos services ou qu'ils travaillent avec vous ? » Est-ce de la sécurité, de la compétence, de la technologie, de la réduction de coût, de l'accès à un rêve, à la santé, etc. ?

Dans le chapitre consacré à l'offre, nous avons développé les méthodes et le contenu stratégique de la création de valeur pour les clients. La proposition de valeur faite au marché et la stratégie de l'offre qui en découle, déterminent lourdement le contenu concret des stratégies génériques (domination par les coûts, différenciation, focalisation…). Elle représente le point de convergence de toutes ces stratégies. Le processus

part des attentes orphelines ou mal satisfaite, traite le contexte concurrentiel de ces attentes pour découvrir des leviers forts qui peuvent être technologiques, ou une supériorité par les coûts. La proposition de valeur associée à l'offre doit être visible, audible, cohérente et respectée :

– visible par la simplicité de sa présentation au marché et par son mode de production et son contenu en interne ;
– audible en ce sens qu'elle « parle » aux clients et aux collaborateurs. La valeur proposée fait sens ;
– cohérente avec l'image de la firme, ses marques, son positionnement concurrentiel et donc avec la stratégie *corporate* ;
– respectée, parce qu'elle « prouve » que la valeur proposée tient réellement ses promesses quant à la liste des bénéfices annoncés.

D • Quelles priorités et objectifs pour la stratégie marketing d'ensemble ?

On ne détaillera pas dans ce chapitre des éléments qui ont pu soit l'être dans d'autres chapitres du présent ouvrage, soit qui sont des « classiques » du marketing ou de la stratégie. Nous en rappellerons simplement les points essentiels.

➥ Rappel des principes de stratégie métier

La stratégie marketing d'ensemble vient « s'emboîter » comme l'une des pièces du puzzle :

– de la stratégie d'entreprise, si l'entreprise est une PME ou n'opère que dans une seule activité ;
– de la stratégie pour un métier ou pour l'un de ses domaines d'activité stratégiques (si elle a divisé son métier en plusieurs DAS) ou encore si elle est engagée dans plusieurs métiers.

On ne peut pas comprendre la stratégie marketing d'ensemble si on ne garde pas présent à l'esprit les principes qui guident la stratégie métier, à la fois parce que la stratégie marketing d'ensemble vient s'y « emboîter » et parce que les principes (et le vocabulaire), tout comme quelques « couteaux suisses », (comme nous l'avons vu dans le chapitre 7) de la stratégie marketing sont souvent les mêmes que ceux de la stratégie métier. Le marketing ne développera évidemment pas la même stratégie marketing d'ensemble selon l'option choisie par la stratégie métier : on ne pratique pas le même marketing au service d'une stratégie de croissance dans un métier ou DAS donné qu'au service d'une stratégie de retrait, pas plus qu'au service d'une stratégie de coût par rapport à une stratégie de différenciation ou de focalisation ! Les options de la stratégie marketing d'ensemble reflètent les options de la stratégie d'entreprise, les déclinant simplement à un niveau plus fin.

La stratégie d'entreprise (ou sa stratégie métier) guide les choix essentiels de l'entreprise. Elle définit la mission, les objectifs, les moyens d'atteindre les objectifs. Elle repose sur des compétences, sur des moyens et sur une volonté ou une ambition. Elle se traduit par un plan stratégique d'entreprise, en général à un horizon de l'ordre de trois ans mais qui peut être plus court en situation perturbée ou dans les métiers à cycle et innovation rapide.

À partir d'une segmentation stratégique définissant les frontières du ou des différents métiers ou DAS, de l'analyse des forces qui s'exercent sur le métier, de ses facteurs clés de succès, et de la position concurrentielle actuelle de l'entreprise, elle vise à donner une position concurrentielle forte à l'entreprise dans un métier donné (ou dans l'un de ses DAS au sein d'un métier). Les métiers concernés peuvent obéir à des « règles du jeu » différentes selon qu'il y existe ou non des effets d'expérience et selon que les clients acceptent ou non de payer pour de la différenciation : métiers de coût/volume (terrain d'application de la matrice BCG des vaches à lait, vedettes, dilemmes et poids morts), métiers spécialisés, métiers fragmentés ou métiers en impasse concurrentielle. Une position concurrentielle forte est la clef de la profitabilité dans le métier et sera obtenue sur la base d'un avantage compétitif existant ou à construire, qu'il soit un avantage de coût ou de différenciation. Il n'existe qu'un nombre très limité de stratégies possibles conduisant au succès dans un métier et appelées généralement les « stratégies génériques » : la stratégie de coût, la stratégie de différenciation, la stratégie de focalisation et, bien que cela reste encore discuté par les professionnels, la stratégie fréquemment qualifiée de « stratégie océan bleu ».

La stratégie de coût s'appuie sur l'effet-volume et l'effet d'expérience (ou d'apprentissage). Elle utilise les coûts comme arme stratégique, en recherchant la croissance la plus rapide possible des volumes et d'une part de marché dominante par adaptation permanente des prix au niveau de volume atteint. Elle s'appuie sur l'analyse des structures de coût pour déterminer les fonctions sur lesquelles on doit prioritairement réduire les coûts. Ses risques principaux sont la perte de l'avantage compétitif du fait de l'imitation ou de la substitution technologique.

La stratégie de différenciation consiste à proposer au marché un produit ou une offre différente dont le rapport entre la valeur perçue et le prix sera perçu comme meilleur que celui de « l'offre de référence ». Cette différenciation peut être obtenue soit en enrichissant l'offre (différenciation par le haut) soit en la dégradant (différenciation par le bas), **pourvu que l'écart de valeur et l'écart de prix soient perçus comme cohérents par le marché**. Différents types de différenciation sont possibles : par le produit, le service, l'image, la distribution, etc. Le risque de la stratégie de différenciation est qu'elle soit imitée, que la différenciation ne soit pas suffisamment perçue, et qu'elle ne s'adresse pas à une partie suffisante du marché pour être économiquement viable.

La stratégie de focalisation consiste à redéfinir son périmètre de compétition de façon plus restreinte en concentrant ses efforts et ses ressources sur un seul segment de marché, qui s'il est étroit, pourra être une « niche ». On choisira alors de pratiquer sur le segment choisi soit une stratégie de coût soit une stratégie de différenciation pour y exploiter un avantage compétitif à l'échelle du nouveau périmètre de compétition.

La stratégie de type « océan bleu » consiste à privilégier systématiquement l'innovation pour éviter la concurrence frontale et créer ou accéder à des secteurs de marché sans concurrence. Estimer la durée de cette « absence de concurrence » est une tâche critique souvent négligée. Bien qu'elle présente l'énorme mérite de pousser à la créativité et à l'innovation de toute sorte, il n'est pas certain qu'elle puisse être véritablement considérée comme une alternative stratégique aux trois stratégies génériques.

➥ La stratégie marketing d'ensemble

Quelles sont les grandes priorités et quels peuvent être les principaux objectifs marketing d'une entreprise ? Cela va dépendre à la fois de la nature de l'activité, du marché, des ressources, de la situation concurrentielle et de la stratégie d'entreprise. Nous ne pouvons pas ici explorer tous les cas de figure des combinaisons possibles de ces éléments mais nous pouvons tracer le profil de quelques situations-type à titre d'exemple.

Dans la PME, qu'elle soit B2C ou B2B, la priorité stratégique principale est **souvent de nature très marketing**, à savoir conserver un bon positionnement sur le segment de marché ou la niche qu'elle s'est choisie, tout en conservant un avantage compétitif de différenciation. Elle doit garder son marché et ses clients, si possible en trouver de nouveaux. Elle doit aussi conserver un avantage d'innovation sur ses concurrents. Elle ne peut en effet ni lutter sur les coûts par des volumes supérieurs ni communiquer massivement pour compenser une différenciation qui serait trop faible. La stratégie marketing d'ensemble consistera donc fréquemment à défendre son nom et sa marque, à développer une stratégie de fidélisation client et à innover dans ses produits ou ses services. En produits B2C s'ajoutera la nécessité de bien négocier avec chaque grand facteur la distribution pour maintenir les débouchés en volume des produits sans trop en éroder les marges. Ces priorités marketing simples pourront guider l'entreprise et sa croissance jusqu'à une taille conséquente.

La grande entreprise pratiquant un seul métier, mais en général au plan international, aura peut-être défini plusieurs domaines d'activité stratégique pour mieux opérer dans son métier. Il lui faudra donc élaborer sa stratégie globale dans le métier, la stratégie pour chacun de ses DAS comme leur stratégie marketing d'ensemble, et coordonner d'éventuels sujets marketing communs à plusieurs DAS, ceux-ci pouvant avoir, par exemple, plusieurs grands clients mondiaux en commun ou opérer sous une même marque.

Dans la très grande entreprise pratiquant plusieurs métiers, chacun d'eux étant international ou mondial, il faudra élaborer une stratégie de groupe, celle-ci pouvant être purement financière (dans une logique de conglomérat) ou au contraire fondée sur la recherche de synergies entre les différents métiers. On traitera alors au niveau groupe les enjeux communs aux différents métiers (stratégie globale, allocation des ressources et investissements, synergies entre métiers et DAS, implantations internationales, localisation des usines et articulation avec les lignes de produits, R&D, grands comptes mondiaux, grands partenaires ou distributeurs, etc.). Chaque division ou métier définira alors sa stratégie propre dans ce cadre groupe puis développera son propre marketing. Il faudra alors harmoniser, ou au minimum faire en sorte qu'il n'y ait pas trop d'incohérences entre le marketing de chaque métier et DAS, le marketing des lignes de produits, le marketing des différents segments de marché, celui des zones continentales et pays, le marketing grands comptes, le marketing des *channels* (distribution et partenaires), voire le marketing des « audiences » (groupes de décideurs d'entreprise ayant les mêmes préoccupations et le même niveau d'influence ou de décision)… problèmes de coordination en vue !

Les grandes priorités et objectifs de la stratégie marketing d'ensemble sont directement liés à la stratégie d'entreprise. Ils vont définir la manière dont l'entreprise va structurer son action marketing sur les différents segments de marché qui constituent son métier ou l'un de ses DAS. Ce sont les décisions les plus importantes relatives au « triangle du succès marketing » composé des trois pôles que sont la **stratégie d'offre**, la **stratégie de clientèle** et la **stratégie d'écosystème**.

Ces décisions de stratégie marketing d'ensemble vont impacter plusieurs ou la totalité des segments de marché, des produits et offres, des éléments de l'écosystème alors que les décisions de stratégie marketing détaillée, tout en s'inscrivant dans la stratégie marketing d'ensemble, seront plus spécifiques à un produit ou une offre particulière ou encore un segment de marché ou de clientèle particulier.

Au-delà des stratégies génériques, deux problèmes pratiques (et erreurs fréquentes) sur la stratégie concurrentielle.

Le cas des nouvelles idées, technologies, innovations : ne pas les tuer dans l'œuf

Toutes les entreprises ont à la fois besoin de « gérer efficacement de l'existant » et à des degrés divers selon le degré d'innovation nécessaire sur leurs marchés, de « faire émerger du nouveau, qui sera l'existant de demain ». On sait, par ailleurs, que la globalisation, par la mobilité croissante des « compétences » et par les échanges démultipliés grâce à la révolution numérique :

– a accéléré la diffusion des connaissances scientifiques comme jamais ;
– a favorisé l'augmentation du nombre de concurrents globaux ;
– a généré plus de volatilité des consommateurs et des changements des préférences entraînant plus de fragmentation des marchés ;
– a permis l'éclosion de nouveaux modes de production incorporant de nouvelles technologies qui répondent efficacement à des demandes de flexibilité et de sur-mesure ;
– a rendu la prolifération de nouvelles technologies accessible à un plus grand nombre de produits, améliorant grandement la compétitivité des différents éléments de la chaîne de valeur et/ou en procurant des avantages de coûts décisifs.

Malgré cela, des facteurs de blocage nombreux se dressent devant les stratégies d'innovation car les talents et les modes de management nécessaires pour « créer du nouveau et l'amener à maturité » sont très différents de ceux nécessaires pour « manager et gérer efficacement de l'existant ». Les entreprises sont souvent « arrimées à leur passé », « fossilisant » en quelque sorte l'imagination et la prise de risques raisonnables qui seuls peuvent préparer l'avenir parce qu'elles permettent de répondre rapidement à la concurrence ou en la devançant de quelques longueurs.

Dans un article magistral et « décapant », Clayton M. Christensen & *alii* (professeur à la Harvard Business School et l'un des auteurs les plus reconnus sur l'innovation) ont identifié et analysé quatre causes de mortalité liées au mode de calcul de la rentabilité des investissements de projets innovants (Clayton M. Christensen, Stephen P. Kaufman, and Willy C. Shih, *Innovation Killers. How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things*, *Harvard business review*, January 2008). En voici quelques idées :

Les projets innovants naissent pour répondre à des opportunités de marché ou à des situations de concurrence menaçante. Par conséquent, on commet une erreur grave en procédant au calcul financier de la rentabilité par comparaison à la situation actuelle comme si celle-ci était appelée à perdurer. Cette approche traditionnelle, mathématiquement justifiée par ailleurs, conduit systématiquement à sous-estimer le retour sur investissement du projet innovant. Sans le projet innovant, il faudrait en fait démontrer que le futur de l'activité n'est pas menacé de déclin. Dans le cas inverse, les revenus générés par le projet innovant sont à rapporter à une prévision de l'activité existante **en baisse et non constante**.

• • •

Dans le cas d'une réponse à une attaque de nouveaux venus démarrant une production concurrente à bas coûts comme ce fut le cas des « mini mills » de NUCOR contre US STEEL, l'analyse financière devrait raisonner et se placer dans le même contexte que celui du concurrent qui part de zéro, et considérer le projet comme une création *ex nihilo* (Greenfield). Si l'on ne procède pas ainsi, il sera hautement improbable de justifier financièrement le projet du fait de l'importance des coûts fixes existants. US STEEL n'a pas investi dans la technologie des « mini mills » pour cette raison et a perdu ses clients et ses parts de marché dans un certain nombre de segments. En un mot, le calcul de la rentabilité d'un investissement innovant est toujours « plombé » par les coûts existants et n'est jamais jugé rentable par les concurrents installés, au contraire des nouveaux entrants !

Christensen et ses coauteurs analysent en détail les effets néfastes attachés aux méthodes suivantes :
- mauvaise utilisation du *Cash Flow* actualisé et de la valeur actuelle nette ;
- usage imprudent des coûts fixes et des coûts irrécouvrables en cas de sortie ;
- focalisation myope sur le bénéfice par action ;
- filtrage des innovations par validation d'étapes successives en entonnoir.

Le cas des « *low cost* » ou comment « comprendre » la concurrence à bas prix et se défendre contre elle ?

L'exemple célèbre des compagnies aériennes « *low cost* » étonne et pose la question suivante : mais comment font-elles pour survivre avec des prix si bas ? Prenons l'exemple théorique présenté par Florent Jacquet et Franck Brault dans *La stratégie Prix* (Dunod, 2000). Une compagnie aérienne cherche à fixer une stratégie prix. Trois possibilités sont envisagées :

– un tarif unique pour une seule classe : cette stratégie capture 500 clients qui sont prêts à payer un prix unique optimal de 500 €. Le chiffre d'affaires résultant s'établit à 250 000 € ;
– deux tarifs : le premier pour une classe affaire avec un service adapté justifiant un prix de 667 € qui attire 333 passagers et un chiffre d'affaires de 222 111 € et le second pour un classe « Loisirs » avec un service minimum et un prix de 333 € pour 333 passagers, ce qui génère un chiffre d'affaires de 110 889 €. Au total, le CA généré par cette stratégie est de 333 000 €, soit 33 % de plus que la stratégie n° 1 ;
– trois tarifs pour trois classes : 750 € pour une classe « Première » ; 500 € pour une classe « Affaire » et 250 € pour une classe « Loisirs ». On supposera que chaque classe compte 250 sièges. Le chiffre d'affaires correspondant à cette stratégie ressort à 375 000 €, soit 50 % de plus que la stratégie n° 1.

Bien entendu, les trois classes ne sont pas de taille égale. Mais l'intérêt de cet exemple réside dans la segmentation et la politique tarifaire associée. Il existe plusieurs « préférences de consommation » allant du besoin basique (se faire transporter d'un point A à un point B) à une recherche de confort et de plaisirs du voyage. De façon générale, l'offre des entreprises s'adressait à un marché non segmenté, flou où le client n'a qu'un choix limité. Une bonne partie de la clientèle était « condamnée » à « acheter » de la surqualité !

Le *business model* du *low cost* est parti d'une observation fine des besoins et des préférences du marché et s'est focalisé sur le bas de la pyramide des besoins, les besoins basiques, le « juste ce qu'il faut ». Ce segment de marché a été impacté par la crise économique et la stagnation du pouvoir d'achat. Le *low cost* a capturé des parts de marché contre les compagnies historiques, mais aussi élargi le marché en permettant à une catégorie de la population d'utiliser plus souvent le transport aérien !

Beaucoup de marchés sont structurés par le niveau des prix que le consommateur ou le client accepte de payer : du prix le plus bas pour un niveau de valeur faible, au prix le plus élevé pour une valeur maximale. On voit bien dans ce contexte que la réaction des sociétés historiques ne peut venir par la baisse de leurs prix à offre constante mais par :

- soit la mise sur le marché d'une offre adoptant le même *business model* qui implique une gestion rigoureuse de la chaîne de l'offre pour optimiser les coûts, quitte à créer une seconde marque pour opérer dans ce sens… ce qui n'est pas forcément « dans leurs gènes » ;
- soit ou simultanément la défense de la « zone critique » de la partie basse de leur offre en créant sous leur marque une « offre de blocage » moins chère, sous peine d'être petit à petit cantonnés dans le segment étroit du marché qui est prêt à payer la qualité ou la valeur technique au prix le plus élevé. Cette question est fréquente dans les sociétés *high-tech* installées, qui sont systématiquement attaquées par des concurrents ou nouveaux entrants qui proposent « un peu moins bien pour beaucoup moins cher » !

La segmentation des besoins, des attentes non satisfaites, des préférences est une démarche stratégique essentielle qui ouvre des horizons larges sur la création de valeur et la croissance de la demande. Elle permet aussi de se rendre compte que le « toujours plus de valeur toujours plus cher » poussé à l'extrême conduit souvent soit dans le mur soit à restreindre son marché ! Les concurrents seront toujours là pour vous observer et « faire exploser » votre stratégie d'offre par des offres plus focalisées ou dédiées !

➥ Décider de la stratégie marketing d'ensemble

Les principales orientations, décisions et objectifs de la stratégie marketing d'ensemble, dont nous donnerons un bref exposé, concernent :

- **la segmentation** : il s'agit de choisir entre différentes options de segmentation marketing et on parlera parfois de stratégie de segmentation : choix des critères de segmentation, validation, hiérarchisation et combinaison des critères, validation des segments. La segmentation du marché n'est pas seulement descriptive, elle peut aussi être créative et « offensive ». Segmenter un marché de manière originale en utilisant le degré d'urgence des clients ou le niveau de risque des opérations, par exemple, peut s'avérer très porteur ;
- **le choix de la stratégie concurrentielle** : déclinaison en marketing de la stratégie de coût, de différenciation ou de focalisation. Conséquences sur la stratégie de prix, sur la nature de la différenciation, sur les produits et les offres, le mix, etc. ;
- **le choix d'une stratégie marketing de rupture créatrice** :
  - dans le *business mode* ;
  - dans l'offre et la proposition de valeur ;
  - dans le territoire de compétition ;

– **la politique de marques** : chacun sait que les marques sont un « capital de l'entreprise », pour reprendre le titre de l'ouvrage célèbre de Jean-Noël Kapferer. Chacun sait également que la marque rassure, qu'elle permet l'identification immédiate des produits qu'elle abrite, qu'elle impacte directement le niveau des ventes, que la communication autour des marques est absolument essentielle dans certains métiers, que l'image d'une marque rejaillit sur l'ensemble de l'entreprise. Les managers ont bien réalisé toute l'importance des marques et l'importance, dans certains cas stratégiques, pour toute entreprise, de gérer le capital des marques, leurs territoires, leurs contenus et leurs images. La politique de marque est devenue l'affaire de tous et plus seulement de la communication. La marque est devenue une valeur pour toute l'entreprise !

"Before brand equity, the task was to influence brand image and purchase decision by developing an advertising budget and delegating how it was spent to advertising people. After the concept of brand equity got traction, the perspective totally changed. Managing brands was then strategic rather than tactical, got the attention of top executives, and required brand-building programs that involved the whole organization".

Source: D. Aaker *in* L. Mazur & L. Miles, *Conversation with marketing masters*, Hardback, 2007.

Dans la stratégie marketing d'ensemble, il ne s'agira pas encore de décider finement pour chacune des marques de l'entreprise ou de ses lignes de produits, ce qui sera fait dans la stratégie marketing détaillée, mais de dire comment l'entreprise veut manager le « phénomène marques ». La réponse peut être très différente. Elle peut être : « Nous ne voulons opérer que sous une seule marque, notre nom d'entreprise et nous n'aurons ni marques de lignes de produits ni marques de produits. » Elle peut être aussi : « Nous opérerons essentiellement sous la marque de l'entreprise mais nous gérerons quelques marques pour des lignes de produits ou des produits particuliers. » Elle peut être enfin, comme souvent dans les groupes B2C : « Nous aurons autant de marques différentes que nous le jugerons utile pour couvrir les différents segments de marché, abriter nos différentes lignes de produits et opérer dans nos différents métiers. »

– **la stratégie d'offre et l'équilibre du portefeuille de produits et d'offres** ;
– **la stratégie de clientèle, l'équilibre du portefeuille de clients et la stratégie relationnelle** ;
– **la stratégie de *Key accounts* (dans le B2B) et la stratégie individuelle envers chaque centrale d'achat (dans le B2C)** ;
– **la stratégie d'écosystème** ;
– **la stratégie de chaîne de valeur marché** ;
– **le ciblage** : il s'agit de choisir, parmi les segments de marché identifiés ou définis par la segmentation, quels sont ceux sur lesquels l'entreprise veut faire porter des efforts constants pour y acquérir des positions fortes ;
– **le positionnement** : il s'agit de positionner l'entreprise, ses offres et ses marques. On parlera souvent de stratégie de positionnement ;
– **la stratégie prix** ;

– **les stratégies structurantes liées aux autres variables du mix** :
  – stratégie de distribution ;
  – marques et communication.

SECTION II • Construire la stratégie marketing détaillée

A • Les stratégies élémentaires de la stratégie marketing détaillée

La stratégie marketing détaillée s'aligne sur les décisions de la stratégie marketing d'ensemble dont elle va subir l'influence. Par exemple, la stratégie pour un produit subit l'influence de la stratégie de marque, ou encore la stratégie sur un segment de marché subit l'influence de la stratégie de positionnement.

La stratégie marketing détaillée consiste à définir des « focus » particuliers décrivant les orientations et le « plan de marche » pour des entités élémentaires qui pourront faire l'objet ou non d'un plan individuel spécifique selon leur importance. Ces « focus », constitués d'une série d'objectifs, d'une stratégie particulière pour les atteindre et éventuellement d'un plan rédigé, permettent de s'assurer de la cohérence de l'ensemble des décisions et des actions pour un produit, une offre, une marque, un segment de marché, un grand compte, etc. Les choix de la stratégie marketing détaillée seront évidemment mis en cohérence et se fondront dans le « creuset » du plan marketing, qui rappellera les choix de la stratégie marketing d'ensemble et dont une partie plus ou moins importante appartiendra au plan stratégique d'entreprise.

On notera l'importance particulière qu'auront revêtu les éléments de la stratégie d'offre lorsqu'il s'agira de définir la stratégie marketing détaillée, puisqu'il s'agit de savoir ce que l'entreprise proposera au marché et quelle valeur elle cherchera à monétiser et à échanger contre le prix demandé. Cette stratégie d'offre, dont nous avons déjà parlé dans le chapitre 8, pourra même revêtir une importance stratégique au niveau de toute l'entreprise et est particulièrement coordonnée avec le développement technique des produits. Le poste de « chef de produit » (ou autre dénomination du même type) est chargé d'assurer le lien entre développement des produits et succès-marché des offres. Il établira les « plans produit » qui sont des focus spécifiques aux produits. On trouvera parfois symétriquement des « chefs de marchés », en charge des focus sur des marchés particuliers.

Parfois, d'autres éléments de stratégie marketing détaillée pourront prendre une importance particulière pouvant ainsi « remonter » jusqu'au stratégique pour toute l'entreprise. C'est parfois le cas de la stratégie envers les *Key accounts*, traduite par un plan de compte, lorsque les volumes et la croissance future de l'entreprise reposent sur quelques (parfois seulement deux ou trois) très grands comptes.

Les « focus » ou stratégies élémentaires de la stratégie marketing détaillée vont concerner notamment :

– **La stratégie marketing d'un produit ou d'une offre** : souvent l'objet d'un « plan marketing produit », celui-ci définira l'analyse des applications possibles du produit, éventuellement le type de projets pouvant utiliser le produit, le degré de maturité du marché, son écosystème y compris la réglementation, les facteurs clés de succès,

la concurrence et la comparaison avec les produits directement concurrents, la concurrence de substitution possible, la valeur du produit pour différentes applications ou segments, les spécifications techniques, les offres associées, le ciblage, le profil des différentes zones ou différents pays pour le produit, la proposition de valeur, la stratégie de clientèle, le marketing-mix du produit incluant le *packaging*, l'évolution prévisible du mix au fil du temps, les prix de revient actuels et prévisionnels, la *roadmap* technique du produit et ses versions futures, les moyens de formation, de support technique et de support à la vente, les moyens et budget affectés au marketing et à la promotion du produit, les campagnes marketing, l'action sur le site web et dans le numérique, médias sociaux notamment. La phase de lancement du produit ou de l'offre sur le marché fera en général l'objet d'un « plan de lancement » dédié.

– **La stratégie d'une marque** : une marque particulière pourra être jugée particulièrement importante et donner lieu à un focus particulier : définir ou redéfinir le territoire de cette marque, modifier son identité, décider des produits qu'elle abritera, la développer et la faire prospérer, seront l'objet d'un travail spécifique. La marque est source de différenciation, donc de marges. Les attributs des produits ou offres peuvent être copiés par la concurrence, tandis qu'une marque dans ce qu'elle véhicule comme culture, valeur et vision sublimée est très souvent unique. Garder l'identité et la force de cette marque dans la durée doit mobiliser le maximum d'énergie de la part de toute l'entreprise car il s'agit d'une façon privilégiée de maintenir le *leadership* de la société. La marque pourra se développer par extension de la marque à d'autres produits de la firme, par extension de la ligne de produits et développement de produits accessoires abrités par la marque, par *Co-branding* ou extension à des produits d'une autre entreprise. On se référera de nouveau aux ouvrages spécialisés, comme ceux de Jean-Noël Kapferer pour l'ensemble de la problématique du management de la marque et des marques.
– **La stratégie marketing sur un segment particulier** : elle pourra faire l'objet d'un « plan marché ». On y trouvera l'analyse du marché, sa segmentation, sa maturité, son écosystème y compris la réglementation, les différents types de clients et de décideurs, les éventuelles spécificités pays, la concurrence, la position concurrentielle actuelle de l'entreprise, le ciblage et le positionnement décidé par l'entreprise, la stratégie concurrentielle choisie sur le segment, les produits et les marques de l'entreprise mis au service de cette stratégie concurrentielle, les moyens marketing et de promotion associés, la manière dont l'entreprise veut « parler » au marché ou « faire parler d'elle » avec les moyens numériques et les médias sociaux.
– **La stratégie de compte pour un *key account*** : objet d'un plan de compte, elle précisera : l'organisation du KA, son organigramme, ses décideurs et processus de décision, sa propre stratégie, ce qu'il attend d'un fournisseur majeur comme contribution à sa propre activité, la ventilation du CA actuel avec lui, la ventilation des marges, ses projets, les opportunités de développement des affaires (qu'elles résultent des projets du client ou des projets de l'entreprise), les investissements nécessaires, l'organisation et le système d'information, le système de *reporting* interne et au KA, l'organisation et le fonctionnement de la « *Key account team* » de l'entreprise, les rôles et responsabilité de chacun ainsi que le mode de coordination du « *Key account manager* ».

– **La stratégie de développement** : bien que le terme de « *business development* » soit interprété de façon très différente selon les entreprises, depuis la simple prospection commerciale, en amont, jusqu'au développement de « *businesses* » totalement nouveaux, en passant par les extensions marketing de produits et de marché, on peut dire que ce focus particulier cherchera à répondre à la question : « comment allons-nous générer du CA et des marges dans le futur de façon différente d'aujourd'hui ? ». Si l'activité et les marchés ne sont pas particulièrement innovants, cette tâche sera confiée aux équipes de vente et de marketing. Par contre, si l'activité est très innovante ou faite d'une mosaïque de segments et de *business* différents, cela ne sera pas suffisant car il faudra, pour créer et « mettre en *nursery* » de nouvelles activités, assembler des ressources d'innovation, financières, ou de partenariat différentes de l'existant. Il faudra également recourir à des équipes et des modes de management différents. Certaines entreprises élaborent donc une stratégie et un plan particulier pour ce sujet. Nous l'avons placé dans le cadre de la stratégie marketing détaillée par analogie avec les autres « focus » mais selon l'entreprise, son importance pourra le placer au niveau de la stratégie marketing d'ensemble ou même d'une composante essentielle de la stratégie globale d'entreprise.

B • Créativité et esprit d'entreprise en marketing

La voie royale en marketing est la « rupture créatrice », dans le produit, le *business model* ou les deux. Elle permet de développer un nouveau marché (c'est l'iPhone développant le marché des smartphones), de prendre à revers les concurrents et de redistribuer les cartes. Elle explique les succès les plus brillants en marketing, comme en stratégie d'ailleurs : c'est elle, associée bien sûr à l'excellence dans l'exécution, qui explique les brillants succès de Dell, d'easyjet, de Nespresso, de la Wii, d'Apple, de Vinci Park. Elle demeure malgré tout « l'exception qui fait rêver » en marketing. Cependant, même si c'est avec une rupture moins brutale, le marketing peut et doit faire preuve d'un certain nombre de qualités qui vont au-delà de la seule efficacité d'une « mécanique marketing bien huilée », qui donnera certes de très bonnes performances marketing mais sans plus : on peut identifier cinq qualités qui boostent les performances marketing et qu'on retrouve associées à la plupart des succès marketing « au-delà de la norme ». Ce sont :

– **l'esprit d'entreprise et la prise de risque** : créer des produits nouveaux, savoir décider, s'engager sur des marchés ou des territoires nouveaux, porter ses produits ou des services dans des pays inconnus ou émergents, faire le pari de *joint-ventures* ou de partenariats nouveaux. Cela implique d'accepter une dose de risques calculés et de vouloir entreprendre. Il faut, en marketing, savoir décider et parier, même si on ne dispose pas de toutes les informations que l'on souhaiterait ;
– **la créativité** : cette créativité peut s'exercer à des niveaux différents ; au niveau des produits (iPhone, Wii, Dyson, VAM…), comme au niveau des offres (l'offre Concertance liée à une façon de travailler en transparence chez Spie), dans les propositions de valeur, dans la politique de prix, dans la communication, ou encore dans la façon de « séduire » le marché ;
– **la proactivité ou la pro-réactivité** : la capacité à agir le premier, dans le bon *timing* ou encore de faire plus que réagir, le faire de façon originale et offensive, face à une évolution du marché ou une action de la concurrence ;

– **la transversalité** : toute offre trop simple est condamnée à la banalisation et à la baisse des prix et des marges. La clé de la profitabilité est de savoir proposer au marché des propositions de valeur « riches ». Celles-ci demandent de savoir manager de la complexité en interne et faire du 1 + 1 = 3. La clé de la création de ses offres enrichies en valeur repose sur la transversalité et sur les coopérations internes ;
– **la capacité à raisonner et à décider « simple » dans un système complexe** : il existe un risque non négligeable et paradoxal que l'entreprise, au fil de la complexification de son marketing, perde la capacité à prendre et à exécuter des décisions claires. Il existe donc réellement en marketing un enjeu apparemment paradoxal de type « garder du bon sens ».

SECTION III • Mettre en place un pilotage marketing performant

A • Rôle et objectifs du pilotage marketing

Le pilotage marketing amène l'action marketing sur le terrain. Il répond à quatre objectifs :
– **agir** : exécuter les décisions de la stratégie marketing d'ensemble et de la stratégie marketing détaillée ;
– **adapter** en permanence l'action marketing au fil du temps, et notamment au fil des cycles de vie des marchés et des produits ;
– **apporter le soutien marketing nécessaire** à l'action commerciale de terrain ;
– **contrôler** les résultats des actions engagées.

Le pilotage marketing revêt de plus en plus d'importance avec la difficulté croissante à obtenir des avantages compétitifs et à les conserver. En effet, beaucoup d'entreprises opèrent sans avantage compétitif réel, qu'il soit de coût ou de différenciation et ces avantages sont, en outre, de plus en plus éphémères car selon les cas imités, détruits par une substitution technologique de plus en plus rapide ou bien battus en brèche par la circulation accélérée de l'information, les transferts de technologie ou la création de *joint-ventures*. Dans ce contexte, lorsque des entreprises ne disposent pas d'une position dominante leur permettant de dominer le marché et de lui imposer leurs produits, leur succès repose de plus en plus souvent soit sur la seule séduction d'une valeur fictive répétée sans relâche soit surtout sur leur « puissance de feu » de terrain ; qu'elle soit commerciale, de communication ou liée aux actions de marketing numérique. On voit que ce type d'actions repose largement sur du pilotage à court terme d'opérations commerciales et marketing fréquentes, intenses et efficaces. De plus, la montée en puissance du marketing numérique et l'efficacité de ses actions renforcent encore cette tendance vers des actions à cycle engagement-résultats rapides. Ceci ne veut pas dire que toute l'efficacité marketing bascule vers le court terme, mais simplement que **le marketing d'aujourd'hui exige de marier l'efficacité à court terme avec les orientations à moyen terme**, comme nous le verrons dans la section consacrée au plan marketing.

B • Quel pilotage marketing pour des résultats optimums ?

Que doit animer et faire vivre une entreprise pour porter efficacement sur le terrain son marketing et en piloter efficacement la bonne exécution ? Avec quels « boutons-actions » pour agir ? Cette question appelle une réponse en plusieurs volets :

➥ **Le suivi des indicateurs de mesure (*metrics*) de la performance et du ROI des actions**

Qu'il s'agisse des volumes, du CA, des marges, de l'acquisition de nouveaux clients, de la satisfaction, de la fidélité, du « *churn* », le suivi d'indicateurs de mesure pertinents permettant de valider ou de corriger les actions marketing est l'une des premières tâches du pilotage marketing. Nous suivrons Roger J. Best dans *Market based management* (Pearson International Edition, fifth edition) pour dire que les indicateurs se divisent en indicateurs de performance dans les *process* (permettant, par exemple, d'identifier une dégradation des *process* affectant la satisfaction client) et en indicateurs de performance dans les résultats (comme, par exemple, la part de marché, la marge par produit, le CA par client ou le taux de réachat). On mesurera en marketing non seulement des performances, mais également le retour sur investissement (ROI) des actions. Cette préoccupation est encore plus importante à l'heure du marketing numérique.

➥ **Le pilotage des produits et du mix au fil du cycle de vie des produits et des marchés**

Lancement des produits, adaptation du marketing-mix (produits, prix, distribution, communication, force de vente, services pour ne pas simplement énoncer les 4P) durant les phases de croissance, maturité et déclin sont des thèmes classiques en marketing. Il faudra également « piloter » ces éléments en fonction des actions de la concurrence, des cycles de vie des marchés et de leurs tendances, des technologies, des évolutions des écosystèmes marchés, des réglementations, etc. Il est à noter que l'horizon de temps de ce pilotage des produits et du mix est très variable. Il s'agit toujours de « piloter au fil du temps » mais certains produits vont demander des décisions de pilotage au trimestre (dans les téléphones portables par exemple), alors que certains produits et technologies connaîtront des phases de maturité de dix ou vingt ans (les radars par exemple). Certains chefs de produit, notamment dans le B2C, piloteront avec des horizons courts et des décisions rapides et fréquentes, d'autres, plus fréquemment dans le B2B/B2G piloteront sur des phases de cycle beaucoup plus longues et des adaptations moins fréquentes.

➥ **Le support interne aux ventes**

Formation aux produits, argumentaires, comparaisons de produits, analyse des produits concurrents, information sur « qui fait quoi en interne en marketing », matériels de démonstration, support aux lancements commerciaux, etc.

➥ **L'animation des « *channels* »**

Distribution et partenaires : il s'agira d'apporter du soutien aux distributeurs et aux partenaires, de les former, de leur fournir du matériel de démonstration, de leur apporter de l'information ou du courant d'affaires, de coordonner avec eux les actions de lancement ou de promotion ou les actions commerciales conjointes.

➥ **La promotion des ventes et RP (*PRs*)**

Campagnes promotionnelles, relations presse, événementiels, accompagnement des lancements, etc.

➥ **Relation clients et fidélisation**

Campagnes de fidélisation, offres et relations au fil du parcours client et du cycle de vie client, etc.

➥ Les actions de marketing numérique (voir le chapitre 3)

Des campagnes marketing, génération de *leads*, actions sur le site Internet, optimisation du site *e-commerce*, *e-merchandising*, soutien Internet à l'événementiel, relations influenceurs et communautés, sites partenaires, PR 2.0 en général, *Audience Relationship Management* (ARM) y compris médias sociaux. D'une façon générale, accompagnement par le marketing interactif de toutes les actions marketing de l'entreprise.

C • Les conditions de succès en matière d'exécution marketing

Suivant encore ici Roger J. Best, on portera une attention particulière :

- **à l'appropriation** du plan marketing par ceux qui sont en charge de l'exécuter ou de l'accompagner. C'est affaire de capacité à détailler les actions, de dire qui doit faire quoi et quand, d'implication du management, de qualité de la communication interne et externe (distributeurs, partenaires, « influenceurs », presse) et du système de motivation interne ;
- **au soutien** apporté à l'exécution sur le terrain des actions décidées : c'est affaire de temps laissé pour réussir, d'allocation de ressources suffisantes, d'affectation des bonnes compétences au bon endroit ;
- **à la capacité d'adaptation** des actions en fonction des circonstances : c'est affaire d'apprentissage et d'expérience, de qualité et de vitesse de la mesure, de réactivité, de qualité des scénarios alternatifs.

SECTION IV • Le plan marketing

A • Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

Ce n'est pas une extrapolation des tendances passées, ce n'est pas une collection de graphiques et de tableaux de chiffres, ce n'est pas un exercice intellectuel ou un « *show* » pour briller devant sa direction générale, ce n'est pas non plus un pensum annuel que l'on fait pour les chefs ! C'est essentiellement un processus de réflexion et de décision, qui se traduit par une vision partagée de ce que l'entreprise veut faire en marketing, le document appelé « plan marketing » permettant l'appropriation et la communication des décisions.

➥ Une question préliminaire : l'horizon temporel du plan

Selon l'activité, l'horizon temporel du plan est de un an à cinq ans, voire plus. Du fait de la volatilité de la demande et du cycle de vie des produits, l'horizon temps du plan est à géométrie variable. L'horizon va être dicté par la durée technique de mise en forme et en œuvre des propositions de valeur ou des offres monétisées. La stratégie d'Apple de lancement de produits nouveaux déclassant les produits antérieurs vieux de cinq à six mois procède d'une réflexion longue sur ses capacités d'innovation. Le « stock de produits nouveaux » constitué ne s'est pas fait en un an ! La tactique de mise sur le marché accélérée apparaît tellement dynamique et positivement surprenante pour les clients… qu'il est peut-être possible qu'elle apparaisse parfois également décourageante pour les concurrents ! Free, en lançant son offre « Freebox révolution », s'est imposé une réflexion longue et s'est accordé le délai technique et marketing de son innovation.

Certaines entreprises limitent leur plan marketing à un an et au soutien à la vente. C'est une **première passerelle vers la vente et le succès marché à court terme**. Mais c'est une erreur que de penser qu'elle est suffisante, car faire l'économie d'une réflexion approfondie sur ses marchés, ses concurrents, ses offres revient à se priver de découvertes et d'opportunités qui vont radicalement influencer, voire transformer le fameux plan de vente détaillé ! On voit bien qu'en libérant les énergies sur le moyen terme, la firme établit par sa stratégie marketing une **deuxième passerelle vers sa stratégie d'entreprise et le succès marché à moyen terme**.

➥ Deuxième question : pourquoi un plan marketing ?

La raison, peut-être la plus importante qui justifie l'établissement d'un plan marketing, réside dans **l'appropriation** de la stratégie marketing par toutes les fonctions de l'entreprise participant au succès marché de celle-ci.

Le plan marketing est un résumé des décisions clés engageant l'entreprise pour une durée de l'ordre des 3/5 ans ; c'est aussi un « plan d'action de soutien à la vente » pour l'an un du plan.

On doit y trouver :
- pour l'an un du plan détaillé, des actions marketing de soutien à la vente. Il s'agit alors d'un « plan d'action marketing annuel », proche de la vente, définissant et budgétant les actions et campagnes marketing de l'année à venir ;
- des objectifs clairs et des priorités pour les segments cibles, les clients importants ;
- un réexamen des performances passées de la stratégie de marketing-mix (les problèmes liés à l'offre, aux prix, à la distribution). Autant de sujets à interpeller finement pour chercher des perspectives nouvelles d'amélioration et d'optimisation ;
- les opportunités identifiées et les propositions de valeur associées ;
- l'allocation des ressources (financières et humaines) adaptée aux enjeux et aux actions programmées ;
- un plan de marche (*roadmap*) pour la stratégie marketing et les performances escomptées.

B • Le processus à engager

- **Étape I** : analyse dynamique du marché (préférences, attentes, besoins, tendances de la demande…), de la concurrence (faits marquants, changements des stratégies concurrentielles…) par segment, centrée sur **la nouvelle compréhension des nouvelles forces animant clients et concurrents**.

- **Étape II** : analyses SWOT et examen critique de la performance marketing et commerciale passée en relation étroite avec les conclusions de l'étape I :
  1. déduire clairement les enjeux majeurs au niveau du portefeuille produits ou offres et des moteurs de la génération de profit ;
  2. capturer les opportunités pour reconstruire le portefeuille d'offres ;
  3. déterminer des solutions pour traiter les problèmes de sous-performances marketing et commerciale identifiés ;
  4. chiffrer, finement pour l'an 1 du plan les résultats escomptés (volume, valeur, profit et part de marché) et formuler des tendances pour les années suivantes.

– **Étape III** : énoncer, de la façon la plus claire, simple et « partageable » possible la stratégie marketing :
  1. les grandes lignes des stratégies d'offre, de clientèle et d'écosystème ;
  2. le développement d'une stratégie du mix qui va permettre de détailler les choix de l'étape II. Que faire et comment faire pour atteindre les objectifs au niveau du portefeuille produits ou offres, au niveau du *pricing*, de la méthode de vente, de la part de marché, de la communication ?
  3. procéder aux arbitrages nécessaires pour rendre cohérente la stratégie marketing ; les arbitrages entre marketing et fonctions non marketing (ventes, R & D, production, finances, objectifs globaux de l'entreprise) ;
  4. décliner de façon détaillée la stratégie marketing en plan de vente ;
  5. décliner la stratégie en plan R & D ;
  6. décliner la stratégie en plan ressources humaines. Il n'y a pas plus dévastatrice qu'une stratégie sans les « vrais hommes » pour l'exécuter !
  7. allouer les ressources : construire le budget annuel lié à la stratégie marketing. On utilisera les objectifs de ventes (volume, valeur), les coûts associés à la rétention des clients nouveaux et anciens et de toutes les actions envisagées ;
  8. intégrer la stratégie marketing dans le *business* plan de la société en montrant sa contribution au compte d'exploitation global. Dans cette phase, il est nécessaire de traiter les conflits et les problèmes de mise en cohérence. Le chef d'orchestre doit jouer ici pleinement son rôle !
  9. négocier avec le contrôle de gestion les métriques de suivi de la performance et des actions décidées. Le contrôle est une aide pour mieux faire et non pas le « jugement dernier » !

C • Quelques remarques

Dans une société mono-activité, le plan marketing est une pièce « suffisante » débouchant rapidement sur le *business plan* société.

Dans les sociétés à portefeuille d'activités, le succès de l'intégration des plans marketing des différentes activités ne va pas de soi. Les arbitrages pour allouer les ressources ne doivent pas masquer le processus d'identification des synergies au niveau des chaînes de valeur, par exemple, ou de la « *cross fertilisation* » entre sociétés ou activités du Groupe. Les bonnes pratiques marketing peuvent être transférées à d'autres filiales localisées dans d'autres pays ou à d'autres activités dans le même pays.

Enfin, n'oublions jamais la dimension transversale qui préside au succès de la stratégie marketing. Le plan doit être « bien vendu » à l'intérieur de la société. Il est nécessaire de bien expliquer le plan à la R & D, la vente, la production, la finance, la logistique, les achats, les ressources humaines en montrant à chacun l'importance de sa contribution au succès global. Le contrôle de la réalisation du plan doit être élargi à toutes les parties prenantes !

Annexes

Glossary-Lexique

Quelques termes du *webmarketing*

Bibliographie

Glossary-Lexique

A

Access barriers : Barrières à l'entrée.
Acquisition cost : Coût d'acquisition.
AdServer : Logiciel de diffusion de publicité.
Advertising : Publicité.
Affiliation : Affiliation – Type de publicité à la performance.
Attributes : Attributs.
Augmented product : Produit amélioré.
Awareness : Notoriété.

B

Brand equity : Capital de marque (la marque considérée comme un actif).
Brand image : Image de marque.

C

Channel : Canal de vente.
Co-branding : Le nom de la marque utilisé sur le produit d'une autre société.
Competitive advantage : Avantage compétitif.
Competitor analysis : Analyse de la concurrence.
Competitive bid pricing : Politique de prix pour appels d'offres basée sur les prix des affaires passées et des coûts.
Competitive positon : Situation concurrentielle d'un produit, d'une offre ou d'une entreprise face à la concurrence.
Competitor reactive pricing : Aligner les prix sur la concurrence sans rien connaître de la volonté de payer du client.
Competitor response price elasticity : Variation du prix relatif d'un produit d'une firme relativement à celui de son concurrent.
Conversion : Transformation.
Cost advantage : Avantage de coût.
Cost-based pricing : Prix basé sur les coûts.
Cost per click : Coût par clic.
Cost per lead : Coût par *lead* (piste commercial).
Cost-plus pricing : Prix obtenu par le coût + la marge souhaitée.
Customer focus : Démarche centrée sur la compréhension approfondie du client.
Customer's lifetime value : La valeur actualisée des revenus générés par le client dans la durée des relations commerciales. *Customer buying cycle* (parcours d'achat du client).
Customer life cycle : Cycle de vie du client depuis l'acquisition du client jusqu'à sa fidélisation ou défection.
Customer minded : Orienté client.
Customer Relationship Management (CRM) : Gestion de la relation client.
Customer retention rate : Le pourcentage de clients conservés d'une période d'achat à l'autre.
Customer satisfaction : Satisfaction client.

D

Digital marketing : Marketing numérique.
Divest market strategy : Stratégie de désinvestissement ou de sortie d'un marché.

E

End product : Produit fini.

F

Floor pricing : Prix plancher.

H

Harvest market strategy : Stratégie de sortie d'un marché par maximisation des prix et des profits.
Horizontal brand-line extension : Étendre la marque le long de la ligne de produits.

I

Indirect channel system : Vente par des intermédiaires de stockistes ou distributeurs.
Industry analysis : Analyse structurelle d'une industrie (concurrence, attraits…).
Information processing : Traitement de l'information.

L

Lead user : Utilisateur avancé et innovant.

M

Market analysis : Analyse de marché.
Market attractiveness : Attrait du marché basé sur la croissance, la concurrence, les barrières à l'entrée.
Market definition : Détermination du périmètre (étendu) du marché et de ses contenus (produits de substitution).
Market minded : Orienté marché.
Market segmentation : Segmentation du marché basée sur des critères d'homogénéité des besoins.
Marketing-mix : combinaison des quatre éléments du marketing (produit, prix, place, promotion).
Mass market : Marché de masse, non segmenté.

N

Net marketing contribution : Contribution apportée par les programmes marketing diminuée des dépenses marketing.
New Product Development : Développement d'un nouveau produit.
Niche market : Segment de taille réduite, niche.

O

One-to-One marketing : Marketing construit sur une relation individualisée avec chacun des clients.

Opt-out : Désabonnement.

P

Perceived value : Valeur perçue.

Plus-one pricing : Prix basé sur l'ajout d'au moins un attribut pour justifier un niveau supérieur.

Potential market : Marché potentiel (volume maximum quand tous les clients entrent dans le marché).

Potfolio analysis : Analyse d'un portefeuille (d'activités, de produits, de clients) au regard de l'attrait du marché et de l'avantage compétitif.

Price elasticity : Élasticité-prix.

Price premium : Écart de prix positif (ou pourcentage additionnel) par rapport au prix du marché.

Product bundling : Combinaison à la vente d'au moins deux produits à un prix total inférieur à la somme.

Product differentiation : Différenciation du produit par augmentation ou diminution dans les attributs de valeur.

Product LifeCycle : Cycle de vie du produit/du client.

Product-market diversity : Nombre de couples produits-marchés.

R

Registered Trademark : Marque déposée.

Relative market share : Part de marché relative.

Relative price : Prix relatif.

Retention cost : Les dépenses pour conserver un client pendant une durée déterminée.

S

Segmentation : Segmentation.

Segmentation pricing : Segmentation basée sur la sensibilité au prix des clients.

Skim pricing : Pratiquer des prix élevés en l'absence d'offres similaires sur le marché.

Strategic market definition : Large définition du marché incluant produits et technologies de substitution.

Strategic planning : Planification stratégique.

Supply chain management : Management des flux matériels et immatériels sur toute la chaîne de production.

SWOT analysis : Analyse des forces/faiblesse/opportunités/menaces.

T

Trade-off analysis : Analyse des préférences des consommateurs pour différentes combinaisons de prix, produit, service, qualité… et comparaison des performances.

U

Umbrella brand : Marque ombrelle.

Untapped market opportunities : Écart entre le niveau de la demande actuelle et le niveau maximum potentiel.

V

Value Added Reseller (VAR) : Pour le fabricant, entreprise qui intègre ses produits pour vendre un système ou une solution.

Value map : Graphique illustrant la comparaison des prix.

W

Wholesaler : Grossiste.

Quelques termes du *webmarketing*

Adwords : Système de Google regroupant les annonceurs PPC.

Call to action : Incitation à réaliser une action.

Click Trough Rate (CTR) : taux de clics.

Content marketing : Créer et diffuser du contenu de valeur sur le net.

Contextual advertising : Publicité contextuelle – publicité ciblée en fonction du contexte.

Conversion rate/taux de conversion : Pourcentage de visiteurs transformés en clients.

CPM : Coût par mille – mode d'achat annonceur pour mille affichages.

Display : Affichage sur Internet.

Géolocalization : Localisation au moyen d'une puce GPS.

Hashtag : Balise Twitter constituée de # et d'un mot-clé.

Mobile marketing : Marketing mobile.

Open rate/Taux d'ouverture : pourcentage d'*e-mails* ouverts sur *e-mails* envoyés.

Opt-in : Message ou publicité envoyé(e) uniquement après accord.

Opt-out : Désabonnement.

Search Engine Marketing (SEM) : Référencement payant.

Search Engine Optimization (SEO) : Référencement naturel.

Search Engine Results Page (SERP) : Résultats de recherche.

Social Media Optimization (SMO) : Optimisation de la présence sur les réseaux sociaux.

Sponsored link : Lien sponsorisé – lien acheté.

Transformation rate : Taux de transformation – pourcentage de réalisation d'un objectif.

Widget : Petite application.

Bibliographie

Ouvrages de référence

R. J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability,* Pearson éducation, 5e édition, 2007.

H. de Bodinat, *Les mystères de l'offre : Enquête sur une stratégie orpheline,* Village Mondial, 2005.

N. Caron, *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 2e édition, 2007.

A.-L. Frossard et P. Guceski, *Le tour du marketing en 12 étapes*, Dunod, 2010.

P. Georges et M. Badoc, *Le Neuromarketing en action : Comment parler et vendre au cerveau ?*, Les Éditions de l'Organisation, 2010.

R. F. Grattan, *The Strategy Process: A Military-Business Comparison*, Palgrave Macmillan, 2002.

R. F. Gratton, *Marketing Fundamentals for Engineers*, Professional Publication Incorporated.

J. L. Heskett, W. E. Sasser Jr. and L. A. Schlessinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees like customers and customers like employees,* The Free Press, 2003.

J. Hexter and J. Woetzel, "Operation China: from strategy to Execution" (Hardcover), *Harvard Business Review*, 15 novembre 2007.

J. K. Johansson, *Global marketing*, McGraw-Hill College, 5e édition, 2008.

J. Jouffroy, G. Ber et M. Tissier, *Internet marketing* 2011, *Réseaux sociaux, Digitale expérience, Viralité, E-Business....*, Elenbi, 2011.

H. Kabla et Y. Gourvennec, *Les médias sociaux expliqués à mon boss, par ceux qui en font et pour ceux qui aimeraient (mieux) en faire*, Kawa, 2011.

J.-N. Kapferer, *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes*, Les Éditions de l'Organisation, 2007.

G. Karsenti and W. Ulaga, *Le business model des services : Des produits aux services dans le marché du B to B*, Eyrolles, 2010.

Ph. Kotler, *Kotler on Marketing: How to create, win and dominate market*, Free Press, 1999.

Ph. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control,* Printice Hall International Editions, 9e édition, 1999.

J.-C. Lambin et C. de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 7e édition, 2008.

J. Lendrevie, J. Lévy et D. Lindon, *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing,* Dunod, 9e édition, 2009.

N. Malo, J. Warren et M. Lolivier, *Web Analytics : Mesurer le succès et maximiser les profits de votre site web,* Les Éditions de l'Organisation, 2009.

L. Mazur and L. Miles, *Conversations with Marketing Masters*, John Wiley & Sons, Ltd, 2007.

M. Miller, *Le Guide ultime du web marketing*, First Interactive, 2011.

S. Minett, *B2B Marketing: A radical approach for business-to-business marketers*, Financial Times Prentice Hall, 2001.

J. Novo, *Drilling don: Turning Customer Data into Profits with a spreadsheet*, 3e édition, 2004.
L. J. Parsons and R. L. Schultz, *Marketing Models and Econometric Research*, North-Holland Publishing Company, 1976.
M. E. Porter, *Choix stratégique et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie,* Economica, 1999.
M. E. Porter, *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1996.
J. Reed et C. Balague, *Le marketing en ligne*, Village mondial, 2011.
A. K. Samii, *Stratégie Logistique : Supply chain management,* Dunod, 3e édition, 2004.
B. H. Schmitt, *Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with customers,* John Wiley & Sons, Inc, 2003.
H. Simon, F. Jacquet et F. Brault, *La Stratégie Prix : Agir sur les prix pour optimiser le résultat,* Dunod, 2e édition, 2008.
The international Conference on Business History, *Strategy and Structure of Big Business: Proceedings of the First Fuji Conference*, University of Tokyo Press, 1976.
A. J. Slywotzky and D. J. Morrison, *Profit Patterns*, Times Business, 1999.
A. J. Slywotzky and D. J. Morrison with B. Andelman, *The profit Zone*, Times Business, 2002.
R. Soparnot, *Stratégies des organisations*, Hachette Supérieur, 2010.
S. Tufféry, *Data Mining et Statistique décisionnelle : L'intelligence des données*, Technip, 2005.
S. Tufféry, *Études de cas en statistique décisionnelle*, Technip, 2009.
N. Van Laethem et L. Body, *Le plan marketing : Stratégique, opérationnel, de crise*, Dunod, 2008.
E. Zilberberg, *Le levier Prix : Pour concilier rentabilité et croissance,* Les Éditions de l'Organisation, 2004.

Articles

M. Baghai, S. Smit and P. Viguerie, "Is your growth strategy flying blind?", *Harvard Business Review*, mai 2009.
T. V. Bonoma, "Making Your Marketing Strategy Work", *Harvard Business Review*, mars 1984.
G. P. Cachon and M. A. Lariviere, « Turning the Supply Chain into a Revenue Chain », *Harvard Business Review*, mars 2001
P. K. Chintagunta, "Changing Channels: Distribution Strategies in the PC Industry", University of Chicago, Booth School of Business, décembre 2006.
C. M. Christensen, S. P. Kaufman and W. C. Shih, "Innovation Killers: how financial tools destroy your capacity to do new things", *Harvard Business Review*, janvier 2008.
K. B. Clark, "What Strategy Can Do for Technology", *Harvard Business Review*, novembre 1989.
B. Greenwald, "All Strategy Is Local", *Harvard Business Review*, septembre 2005.
G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, mars 1993.

K. R. Harrigan and M. E. Porter, "End-Game Strategies for Declining Industries", *Harvard Business Review*, juillet-août 1983.

The HBR Interview, "How eBay Developed a Culture of Experimentation", An Interview with eBay CEO John Donahoe by Adi Ignatius, *Harvard Business Review*, 2011.

B. D. Henderson, "The Origin of Strategy", *Harvard Business Review*, novembre 1989.

J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr. and L. A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, juillet-août 2008.

M. G. Jacobides, "Strategy Tools for a Shifting Landscape", *Harvard Business Review*, janvier 2010.

S. J. Kahl, "Dominant Use, How Customers Influence the Evolution of New", University of Chicago, Booth School of Business, octobre 2009.

J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, juillet-août 2008.

N. Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals", *Harvard Business Review*, décembre 2006.

A. Labroo, "Building a Better Brand, How Feelings Shape Product Evaluation", University of Chicago, Booth School of Business, novembre 2008.

H. Lepage, « La valeur économique du temps, selon Gary Becker », *Le Québécois Libre*, n° 128, septembre 2003.

Th. Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, juillet-août 2004.

Th. Levitt, "Marketing Success through Differentiation-of Anything", *Harvard Business Review*, janvier-février 1980.

S. D. Levitt and J. A. List, *Laboratory and Field Experiments: what can we learn from them?,* University of Chicago, Booth School of Business.

M. E. Porter and M. R. Kramer, "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, janvier-février 2010.

R. T. Rust, V. A. Zeithaml and Katherine N. Lemon, "Customer-Centered Brand Management", *Harvard Business Review*, septembre 2004.

R. T. Rust, C. Moorman, and G. Bhalla, "Rethinking Marketing", *Harvard Business Review*, janvier-février 2010.

V. Shankar, L. L. Berry and T. Dotzel, "A Practical Guide to Combining Products and Services", *Harvard Business Review*, novembre 2009.

B. P. Shapiro, "Rejuvenating the Marketing Mix", *Harvard Business Review*, septembre 1985.

B. P. Shapiro and T. V. Bonoma, "How to Segment Industrial Markets", *Harvard Business Review*, mai 2004.

D. N. Sull, "Made in China, what western managers can learn from trailblazing Chinese entrepreneurs", *Harvard Business School Press*, 9 juin 2005.

H.-T. Tsai and A. B. Eisingerich, "International Strategies of Emerging Markets Firms", *California Management Review*, volume 53, n° 1, 2010.

D. Yankelovich and D. Meer, "Rediscovering Market segmentation", *Harvard Business Review*, février 2006.

R. Zeithammer, *Strategic Bidding on eBay*, *Are Online Auction Sites a Buyer's or Seller's Market?*, University of Chicago, School of Business, 2006.

Going global : le marketing en V.O.

Issu de la pratique de deux spécialistes du marketing à la fois consultants et enseignants, cet ouvrage présente les différents **concepts et outils du marketing** ainsi que leur **mise en œuvre** en entreprise en tenant compte des nouveaux défis internationaux et de la révolution numérique.
Originalité majeure, l'ouvrage est ponctué **de cas d'entreprise, de nombreux exemples et témoignages de managers, rédigés en anglais**.
Les étudiants en écoles supérieures de commerce seront ainsi familiarisés avec le vocabulaire anglo-saxon, qu'ils auront à maîtriser dans le cadre de leur parcours professionnel.

Marketing appliqué
Des outils aux stratégies

Partie 1 Explorer le marketing
Partie 2 Comprendre et anticiper les marchés
Partie 3 Construire le « succès marché » avec la stratégie marketing

Publics :

- Étudiants en écoles supérieures de commerce.
- Étudiants en M1 et M2 de gestion.
- Dirigeants et managers, B2B ou B2C, assumant des responsabilités marketing.

Les auteurs :

Abderrazak Benyahia
Ancien vice-président du marketing et chef économiste de Vallourec, il est aujourd'hui consultant en marketing et intervenant au Master II en alternance « création & développement des entreprises patrimoniales » (Paris I Panthéon-Sorbonne).

Michel Perrin
Ancien directeur stratégie et marketing d'un groupe international de transport et logistique, il est aujourd'hui consultant et enseigne le marketing à l'Executive Education d'HEC Paris. Il a réalisé de nombreux programmes de formation marketing sur mesure, et est responsable du programme interentreprises « marketing numérique ».

www.hachette-education.com

18.1840.0
ISBN 978-2-01-181840-9

hachette
SUPÉRIEUR

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique et prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.